

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Ane Caroline Barbosa

**PREVENÇÃO DO ASSÉDIO MORAL NO MPF/RO COM BASE NA
JURISPRUDÊNCIA DOS TRIBUNAIS REGIONAIS FEDERAIS**

PORTO VELHO-RO

2016

ANE CAROLINE BARBOSA

**PREVENÇÃO DO ASSÉDIO MORAL NO MPF/RO COM BASE NA
JURISPRUDÊNCIA DOS TRIBUNAIS REGIONAIS FEDERAIS**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração/Mestrado Profissional em Administração Pública, como requisito final para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Marlene Valério dos Santos Arenas.

PORTO VELHO-RO

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Fundação Universidade Federal de Rondônia
Gerada automaticamente mediante informações fornecidas pelo(a) autor(a)

B238p Barbosa, Ane Caroline.

Prevenção do assédio moral no MPF/RO com base na jurisprudência dos Tribunais Regionais Federais / Ane Caroline Barbosa. -- Porto Velho, RO, 2017.

110 f.

Orientador(a): Prof.^a Dra. Marlene Valério dos Santos Arenas

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Fundação Universidade Federal de Rondônia

1. Assédio moral. 2. Serviço público. 3. Prevenção. 4. Análise jurisprudencial. I. Arenas, Marlene Valério dos Santos. II. Título.

CDU 35:349.2

ANE CAROLINE BARBOSA

**PREVENÇÃO DO ASSÉDIO MORAL NO MPF/RO COM BASE NA
JURISPRUDÊNCIA DOS TRIBUNAIS REGIONAIS FEDERAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso como requisito para a obtenção do Título de Mestre em Administração Pública no Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) oferecido pela Instituição Associada Universidade Federal de Rondônia (UNIR).

Porto Velho - RO, 23 de dezembro de 2016.



Profa. Dra. Marlene Valério dos Santos Arenas

Coordenadora Local do Programa de Pós-Graduação

Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP

BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Marlene Valério dos Santos Arenas

(ORIENTADORA – PROFIAP/UNIR)



Prof. Dr. Carlos André da Silva Müller

(MEMBRO INTERNO – PROFIAP/UNIR)



Profa. Dra. Rosália Maria Passos da Silva

(MEMBRO EXTERNO – PPGMAD/UNIR)



Me. Aryanne Pereira de Freitas Vigiato

(Membro Técnico – MPF/RO)

*Dedico este trabalho à todas as pessoas
que entendem ser prioridade a
valorização do trabalhador como ser
humano e a minimização do seu
sofrimento no meio ambiente de
trabalho.*

AGRADECIMENTOS

As pessoas são as coisas mais valiosas das nossas vidas. Tudo o que fazemos, sentimos, queremos e vivemos está relacionado às pessoas. Algumas pessoas na minha vida foram de extrema relevância durante a trajetória do mestrado e a elas sou muito grata.

Primeiramente agradeço à Paula Angélica Elias dos Santos, amiga querida que me incentivou a cursar mestrado, sem a qual eu não teria tomado ciência do processo seletivo para ingresso.

Agradeço à minha mãe, que priorizou os meus estudos durante a minha infância e adolescência, muitas vezes com dificuldades financeiras para custeá-los e incentivá-los na vida adulta, me apoiando, compreendendo as minhas ausências e me dando suporte.

À Marcos Gomes Cutrim, Procurador-Chefe do Ministério Público do Trabalho em Rondônia e Acre/MPT-RO/AC e à Marcos Vicente de Souza, Secretário Estadual do MPT/RO-AC, chefias que me autorizaram a realizar horário especial de estudante na época das aulas do mestrado. O apoio que me deram demonstra preocupação com a melhoria do Serviço Público.

À Ivone Maria de Souza, chefe do Núcleo de Gestão de Pessoas do Ministério Público Federal em Rondônia/MPF-RO e ao Procurador-Chefe do MPF-RO, João Gustavo Seixas, chefias que autorizaram meu afastamento para licença capacitação, período essencial para que este trabalho pudesse ser redigido.

Ao Procurador da República Reginaldo Pereira Trindade, titular do 4º Ofício do MPF-RO, chefia que contribuiu com o TCF ao autorizar férias, mesmo com recente lotação minha em seu gabinete, para que eu pudesse concluir o trabalho.

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a. Marlene Valério dos Santos Arenas, por toda a disponibilidade que teve em me auxiliar, pelo apoio, pelos ensinamentos, pelo carinho e, principalmente, pela competência e pela paciência dedicados. Obrigada também por ter acreditado em mim e por ter me incentivado em épocas de desânimo.

Ao professor Osmar Siena, por ter elaborado o Guia de Orientações para o TCF, documento importante para esclarecer a forma de organização deste documento.

À todo os professores do PROFIAP, pelas aulas maravilhosas que me oportunizaram participar, pelos métodos de discussão e reflexão que me fizeram evoluir como pessoa e como servidora pública e por toda a presteza e atenção que sempre me atenderam.

À Juliana Mendes, Secretária do PROFIAP, pela agilidade, educação e atenção que dispensa aos mestrandos.

Aos meus familiares, amigos e colegas do PROFIAP, pelo companheirismo e incentivo.

E, acima de tudo, agradeço a Deus, pela vida, por todas as coisas que me proporciona, incluindo mais esta vitória, e por não ter me deixado desistir, mesmo nos momentos mais difíceis.

“Servir cidadãos e não consumidores, perseguir o interesse público, dar mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo, pensar estrategicamente e agir democraticamente, reconhecer que a *accountability* não é simples, servir em vez de dirigir e dar valor às pessoas, não apenas à produtividade, são a sete princípios-chave para o exercício do novo serviço público”. (sem grifo no original)

Robert B. Denhardt

RESUMO

O assédio moral no Serviço Público é amplamente debatido e discutido. Mesmo assim, há indícios de que o fenômeno ocorre com frequência, o que demonstra que a sua prevenção, em tese, é insuficiente. Esse cenário precisa ser modificado, pois o assédio é maléfico ao meio ambiente de trabalho, atinge a todos os envolvidos e causa prejuízo ao erário. Buscando apresentar propostas de prevenção ao assédio moral no MPF/RO, este trabalho investigou o fenômeno por três meios diferentes. O primeiro deles consistiu em um levantamento bibliográfico que permitiu explorar as principais características do assédio moral e formas de prevenção. O segundo, na realização de pesquisa documental na jurisprudência *online* dos Tribunais Regionais Federais brasileiros, especificamente em acórdãos prolatados em apelações cíveis e reexames necessários, relacionados ao assédio moral no Serviço Público Federal estatutário, disponíveis nos sítios eletrônicos oficiais dos tribunais, julgados entre os anos de 2005 a 2016, excluídos os militares e o pessoal civil das forças armadas, ante a natureza *sui generis* do seu ambiente laboral. Através da inserção do termo “assédio moral” nos campos pertinentes para pesquisa em cada Tribunal, foram encontrados quatrocentos e cinquenta e cinco resultados, dos quais cento e dezenove foram considerados válidos, dentro das especificações informadas, os quais foram classificados por TRF, por região do País, órgão, por procedência e improcedência e sexo, além de analisados qualitativamente, em busca de aspectos relevantes a serem comentados. Os resultados da pesquisa contribuíram com o objetivo principal do trabalho, pois geraram reflexões que possibilitaram a confecção de propostas de prevenção do assédio moral no MPF, mas também demonstraram um panorama nacional do reconhecimento judicial do assédio moral no serviço público federal brasileiro. Verificou-se que são poucos os casos de assédio moral reconhecidos judicialmente, em comparação ao quantitativo de ações impetradas, sendo o percentual de êxito de apenas 8,04% das ações contabilizadas, que dois terços das denúncias foi realizado por homens, o que contraria estudos que dizem que mulheres são as que mais sofrem assédio moral, o que não se pode afirmar que os homens são os mais assediados, podendo inferir que as mulheres não se dispuseram a ingressar com ações na justiça, e que os TRF’s às vezes não reconhecem a responsabilidade objetiva da administração pública face ao assédio moral, dentre outros aspectos. O último aspecto investigado foi a demonstração de que é possível a aplicação de teorias da administração relacionadas à liderança e à motivação no trabalho para a prevenção do assédio moral e por isso merecem ser estudadas durante a confecção do planejamento das ações preventivas. A aprendizagem obtida após essas três formas de estudo, aliada à

experiência profissional da pesquisadora, contribuíram para a confecção de propostas de medidas preventivas do assédio moral no âmbito do MPF/RO, como a importância do planejamento das ações, a presença de *stakeholders*, desde a fase de elaboração dos projetos até a avaliação da execução, em especial a alta gestão administrativa, a minimização dos ruídos de comunicação e a realização de dinâmicas de grupo e demais eventos de interação e integração entre os servidores.

PALAVRAS-CHAVE: Assédio Moral. Serviço Público. Análise Jurisprudencial. Propostas Prevenção.

ABSTRACT

Moral Harassment in Public Service is widely debated and discussed today. Even so, there are indications that the phenomenon occurs frequently, which demonstrates that its prevention, in theory, is insufficient. This scenario needs to be modified, since harassment is harmful to the work environment, affects all involved and causes damage to the treasury. Seeking to present proposals for prevention of bullying in the MPF/RO, this work investigated the phenomenon by three different means. The first one consisted in the study of books, articles, essays, doctoral dissertations, master's dissertations and applicable legislation, where it was possible to explore the main characteristics of bullying and forms of prevention. The second, in the conduct of online jurisprudential research in judicial judgments of Brazilian Federal Regional Courts, filed in civil appeals and necessary reviews, related to bullying in the Public Federal Statutory Service, available on the official courts of the courts, judged between 2005 To 2016, excluding the military and civilian personnel of the armed forces, given the sui generis nature of their work environment. Through the insertion of the term "moral harassment" in the pertinent fields for research in each Court, four hundred and fifty five Results, of which one hundred and nineteen were considered valid, within the reported specifications, which were classified by TRF, by region of the country, by organ, by origin and dismissal and by sex, and analyzed qualitatively, in search of relevant aspects to be Commented The results of the research contributed to the main objective of the study, since they generated reflections that allowed the preparation of proposals for prevention of moral harassment in the MPF, but also demonstrated a national panorama of judicial recognition of moral harassment in the Brazilian federal public service. It was verified that there are few cases of harassment recognized judicially, compared to the number of actions filed, with a success rate of only 8.04% of the accounted shares, which two thirds of the complaints were made by men, which is contrary Studies that say that women suffer the most from bullying, which can not be said that men are the most harassed, being able to infer that women were not willing to go to court, and that TRFs sometimes Do not recognize the objective responsibility of the public administration in the face of bullying, among other aspects. The third was the demonstration that it is possible to apply management theories related to leadership and motivation at work for the prevention of bullying and therefore deserve to be studied during the planning of preventive actions. The learning obtained after these three forms of study, together with the professional experience of the researcher, contributed to the preparation of

proposals for preventive measures of bullying in the scope of the MPF / RO, such as the importance of planning the actions, the presence of stakeholders, since The preparation of the projects until the evaluation of the execution, in particular the high administrative management, the minimization of the noises of communication and the accomplishment of group dynamics and other events of interaction and integration between the servers

KEYWORDS: Moral Harassment. Civil service. Jurisprudential analysis. Proposals. Prevention.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC – Acórdão

AGU – Advocacia Geral da União

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária

ANP – Agência Nacional do Petróleo

AJG – Assistência Judiciária Gratuita

ART. – Artigo

BCB – Banco Central do Brasil

CC – Código Civil Brasileiro

CF – Constituição Federal

EC – Emenda Constitucional

IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

FUNASA – Fundação Nacional de Saúde

FUNAI – Fundação Nacional do Índio

FUNDAJ – Fundação Joaquim Nabuco

FIOCRUZ – Fundação Oswaldo Cruz

IF – Instituto Federal

INCA – Instituto Nacional do Câncer

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia e Normalização de Qualidade Industrial

INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social

INT – Instituto Nacional de Tecnologia

IPHAN – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional

MF – Ministério da Fazenda

MPF – Ministério Público Federal

MPF/RO – Ministério Público Federal em Rondônia

MPU – Ministério Público da União

MRE - Ministério das Relações Exteriores

MS – Ministério da Saúde

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OMS – Organização Mundial da Saúde

PF – Polícia Federal

PRF – Polícia Rodoviária Federal

PFN – Procuradoria da Fazenda Nacional

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RFB – Receita Federal do Brasil

TRE – Tribunal Regional Eleitoral

TRF – Tribunal Regional Federal

STF – Supremo Tribunal de Justiça

STJ – Superior Tribunal de Justiça

TCF – Trabalho de Conclusão Final

TRT – Tribunal Regional do Trabalho

TRF-1 – Tribunal Regional Federal da 1ª Região

TRF-2 – Tribunal Regional Federal da 2ª Região

TRF-3 – Tribunal Regional Federal da 3ª Região

TRF-4 – Tribunal Regional Federal da 4ª Região

TRF-5 – Tribunal Regional Federal da 5ª Região

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de membros e servidores do Ministério Público em Rondônia por Município.....	29
Tabela 02 – Total de resultados obtidos com a pesquisa, divididos por Tribunal Regional Federal.....	69
Tabela 3 – Quantitativo de acórdãos encontrados por Estado da Federação.....	70
Tabela 4 – Ações judiciais divididas por Tribunal Regional Federal.....	71
Tabela 5 – Reconhecimento judicial do assédio moral.....	71
Tabela 6 – Assédio moral não reconhecido judicialmente.....	72
Tabela 7 – Percentual de procedência das demandas judiciais nos estados brasileiros.....	73
Tabela 8 – Percentual de êxito das demandas judiciais.....	73
Tabela 9 – Reconhecimento judicial do assédio moral nas regiões do país.....	74
Tabela 10 – Valores de indenizações por assédio moral concedidas.....	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tribunais Regionais Federais e suas respectivas localidades	68
Quadro 2 – Órgãos onde o assédio moral já ocorreu, segundo os Tribunais Regionais Federais.....	74
Quadro 3 – Alegações dos servidores e a respectiva manifestação nas ações em que o assédio moral foi reconhecido judicialmente.....	75
Quadro 4 – Órgãos envolvidos nos processos.....	85
Quadro 5 – Contribuições das teorias da administração para a prevenção do assédio moral...87	
Quadro 6 -- Diagnóstico organizacional de fatores de risco do assédio moral.....	96

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	21
1.1	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA/OPORTUNIDADE	23
1.2	OBJETIVOS	25
1.2.1	Objetivo Geral	25
1.2.2	Objetivos Específicos	25
1.3	CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO	26
1.4	ORGANIZAÇÃO DO TCF	27
2	CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA	28
2.1	O MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL	28
2.2	O MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL EM RONDÔNIA	29
2.3	A ATUAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL FRENTE AO ASSÉDIO MORAL	30
3	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE	33
3.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	33
3.2	PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	37
3.3	AS PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	39
3.4	ASSÉDIO MORAL	39
3.5	ASSÉDIO MORAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	47
3.5.1	Abuso de Poder Como Forma de Assédio Moral	52
3.5.2	A prevenção do assédio moral na administração pública	54
4	ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	57
4.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	57
4.1.1	Posicionamento dos Tribunais Regionais Federais no Julgamento de Ações Judiciais Relativas ao Assédio Moral	58
4.1.2	Organização dos Tribunais Regionais Federais Brasileiros	62
4.1.3	Dados Obtidos	63
4.1.5	Análise dos Dados Válidos	74
4.1.5.1	Propostas de Prevenção com Base em Teorias da Administração	81
5	CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/SOCIAL	92
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
6.1.1	Propostas de Estudos com Base nos Dados Descartados	97
7	REFERÊNCIAS	101

1 INTRODUÇÃO

A convivência social, “desde os tempos mais remotos” (GONÇALVES, 2016, p. 11), traz como efeitos: submissão, conflitos e supremacia de uns pelos outros, bem como o desrespeito aos limites existentes entre os direitos individuais, exemplificados através do conhecido ditado popular “onde termina o meu direito começa o seu”.

O assédio moral é uma das formas de exteriorização dessas consequências. Ocorre, em maior ou menor grau, em todos os tipos de relações, como entre parentes, abrangendo principalmente pais e filhos, esposos e esposas, irmãos, e no ambiente escolar, onde frequentemente acontece o conhecido *bullying*¹. Modernamente há, inclusive, o *cyberbullying*², relacionado ao ambiente virtual.

O ambiente de trabalho é um dos locais onde o assédio moral geralmente acontece. Nascimento (2004) cita que em pesquisa realizada com 4.718 empregados, entrevistados em todo o território brasileiro, 68% afirmaram que sofrem algum tipo de humilhação várias vezes por semana e 66% deles informaram que foram intimidados pelos seus chefes.

Gonçalves (2016) entrevistou 218 trabalhadores que se dirigiam à Delegacia Regional do Trabalho para denunciar alguma irregularidade trabalhista da empresa em que laboraram, tendo 25,2% afirmado que se sentiram vítimas de assédio nos últimos seis meses. A pesquisa demonstrou que 83,6% dos trabalhadores assediados se sentem perseguidos pela chefia, que são na maioria do sexo feminino, tendo as mulheres mais tendência a serem assediadas pelas mulheres e homens por homens.

Acredita-se que o assédio moral, de uma forma ou de outra, sempre ocorreu, mas a globalização, que trouxe inovações ao meio ambiente de trabalho, contribuiu para ampliar a sua percepção, tendo em vista que foram criados novos métodos de administração, voltados para otimizar o uso do potencial do empregado, transferência de responsabilidade, autonomia de decisão e aumento de cobranças por resultados e metas (SOARES, 2008).

¹“Todo ato de violência física ou psicológica, intencional e repetitivo, que ocorre sem motivação evidente, praticado por indivíduo ou grupo, contra uma ou mais pessoas, com o objetivo de intimidá-la ou agredi-la, causando dor e angústia à vítima, em uma relação de desequilíbrio entre as partes envolvidas.” Disposições constantes no Projeto de Lei nº 5369/09, de autoria do Deputado Vieira da Cunha, que pretende instituir o Programa de Combate ao Bullying em todo o território nacional.

²“O ‘Cyberbullying’, uso de instrumentos da WEB, como Orkut e outros, para depreciar, incitar a violência, adulterar fotos e dados pessoais com o intuito de criar meios de constrangimento psicossocial, caracteriza-se também como ‘bullying’”. Disposições constantes no Projeto de Lei nº 5369/09, de autoria do Deputado Vieira da Cunha, que pretende instituir o Programa de Combate ao Bullying em todo o território nacional.

Os primeiros estudos relacionados a esta espécie de violência foram realizados na Suécia e depois na Alemanha, durante o século passado. O pesquisador em psicologia do trabalho, Heiz Leymann identificou, pela primeira vez, o fenômeno, em 1984. Em 1996, a Organização Internacional do Trabalho (OIT), realizou a primeira pesquisa internacional sobre o tema, divulgando o assunto e obtendo dados estatísticos alarmantes sobre a prática.

Na mesma década em que o fenômeno passou a ser estudado, expuseram-se uma grande quantidade de pessoas alegando passar por diversas desordens afetivas, não sendo coincidência um incremento nas indústrias farmacêuticas, que apostaram em pesquisas para minimizar efeitos das doenças emocionais, com lançamento, nesta época, do remédio *Prozac*, conhecido como pílula da felicidade (CÂNDIDO, 2001).

O nome *assédio moral* foi difundido mundialmente pela psiquiatra, psicoterapeuta e psicanalista francesa Hirigoyen, por meio da publicação do livro *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*, em 1998. No Brasil, a dissertação de mestrado de Margarida Barreto, intitulada como *Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações*, difundiu o assunto e fez com que ganhassem força a reflexão e o debate sobre o tema .

No entanto, Dejourns (1992), já tratava acerca da violência psicológica desde meados do século passado. O autor procurava mostrar a manipulação psicológica de muitas condutas, com utilização de informações obtidas por amizade posteriormente para pressionar ou tornando público fatores íntimos do empregado, ou mesmo a prática de colocar um trabalhador contra o outro. Também dizia que era constante a discriminação do trabalhador através de avaliações no trabalho que influenciavam o seu salário. “Esta atmosfera de trabalho tem como efeito principal envenenar as relações entre os empregados, criar suspeitas, rivalidades e perversidade de uns para com os outros” (DEJOURS, 1992, p. 75).

Tratando do assédio moral no Serviço Público, atualmente, existem projetos de lei que visam a modificação de várias leis federais, como o Decreto-Lei nº 2.848/40 (Código Penal Brasileiro), a Lei nº. 8.112/90 (Estatuto dos Servidores Públicos Civis da União), o Decreto-Lei nº. 5.452/73 (Consolidação das Leis do trabalho), bem como leis estaduais e municipais em vigor, além de outras com projetos em andamento. O primeiro Estado a aprovar a lei contra o assédio moral no Serviço Público foi o Rio de Janeiro e o primeiro município foi Iracemópolis, no Estado de São Paulo. Ainda não há lei federal específica que iniba a prática, o que é um dos motivos para que se dissemine (ARENAS, 2013).

Do mal estar no trabalho às doenças que provocam aposentadorias ou transtornos que levam ao suicídio do assediado, as potenciais consequências do assédio moral são muitas, como impacto na sua vida social, à medida que atinge pessoas próximas como colegas,

amigos e familiares (GONÇALVES, 2016), sem contar com os danos reflexos que podem atingir outros trabalhadores ou o próprio assediador, a exemplo do “efeito rebote” (MINASSA, 2012) e a formação de grupos contra e a favor do servidor assediado, que pode causar prejuízo generalizado ao clima organizacional, com a instauração de “fofocas” e manifestações de apreço e despreço aos envolvidos. Na França, a tentativa de suicídio de uma faxineira de uma instituição de ensino, que a deixou paraplégica, chegou a ser caracterizada como consequência do assédio moral, tendo sido a situação reconhecida como acidente de trabalho, que garantiu o recebimento do seguro social pela vítima (MARTINS, 2013).

Quando acontece no Serviço Público, o assédio moral é ainda mais prejudicial, pois além de envolver os trabalhadores (servidores estatutários), atinge as funções, princípios, valores e deveres estatais, e ainda lhe causa prejuízos financeiros, por gastos que não aconteceriam se o assédio moral não ocorresse, recursos que poderiam ser utilizados em prol dos cidadãos. Por esse motivo, a prevenção do assédio moral é cerne dos maiores interesses coletivos.

1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA/OPORTUNIDADE

Embora não se tenha conhecimento da ocorrência de assédio moral no âmbito do MPF/RO, o risco latente, no âmbito público, dada a amplitude e a magnitude que podem ter as suas consequências, justifica, por si só a criação e o estabelecimento de uma política permanente de prevenção em qualquer órgão público.

O tema também é representativo, no MPF/RO, porque este órgão tem como dever institucional a investigação de denúncias de assédio moral no Serviço Público Federal rondoniense que afetem direitos coletivos, individuais homogêneos, transindividuais ou que possam caracterizar improbidade administrativa, bem como a expedição de recomendações para a sua prevenção, quando cabível, motivo pelo qual ter um programa eficaz interno deve ser meta institucional.

O interesse pelo objeto de estudo deste Trabalho de Conclusão Final (TCF) decorre das experiências vividas pela pesquisadora nos órgãos públicos nos quais trabalhou, onde presenciou e tomou ciência de situações caracterizadoras de assédio moral, aliadas à formação jurídica, à especialização em gestão de pessoas, ao fato de ter exercido a chefia de uma Divisão de Gestão de Pessoas e à lotação, no momento, no Gabinete do 4º Ofício do MPF/RO, que tem como uma das suas atividades a investigação de denúncias de assédio

moral no Serviço Público Federal que possa atingir a uma coletividade de indivíduos ou que venha a configurar improbidade administrativa.

Durante a atuação profissional, foi percebido que apesar de os órgãos públicos tomarem algumas providências para que o assédio moral seja evitado, geralmente, são superficiais e insuficientes, se resumindo, em sua maioria, à distribuição de cartilhas e à realização de palestras. Isto demanda a confecção de propostas mais efetivas, aplicáveis tanto no âmbito interno do MPF/RO quanto para auxiliar na sua atuação institucional, mediante os subsídios para a elaboração de recomendações aos órgãos públicos federais do Estado de Rondônia que porventura venham a ser expedidas pelos procuradores da República do MPF/RO.

O trabalho analisou o assédio moral por meio de três formas. A primeira delas consistiu no estudo de livros, artigos, ensaios, teses de doutorado, dissertações de mestrado e legislação aplicável, onde foi possível explorar as principais características do assédio moral e formas de prevenção.

A segunda, na realização de pesquisa jurisprudencial *online* nos acórdãos judiciais dos Tribunais Regionais Federais brasileiros, prolatados em apelações cíveis e reexames necessários, relacionados ao assédio moral no Serviço Público Federal estatutário, excluídos os militares e o pessoal civil das forças armadas, ante a natureza *sui generis* do seu ambiente laboral, disponíveis nos sítios eletrônicos oficiais dos tribunais, exarados entre os anos de 2005 a 2016.

Através da inserção do termo “assédio moral” nos campos pertinentes para pesquisa em cada Tribunal, foram encontrados quatrocentos e cinquenta e cinco resultados, dos quais cento e dezenove foram considerados válidos, dentro das especificações informadas, os quais foram classificados por TRF, por região do País, por órgão, por procedência e improcedência e sexo, além de analisados qualitativamente, em busca de aspectos relevantes a serem comentados.

Os resultados da pesquisa contribuíram com o objetivo principal do trabalho, pois geraram reflexões que possibilitaram a confecção de propostas de prevenção do assédio moral no MPF, mas também demonstraram um panorama nacional do reconhecimento do assédio moral no serviço público brasileiro. Verificou-se que são poucos os casos de assédio moral reconhecidos judicialmente, em comparação ao quantitativo de ações impetradas, sendo o percentual de êxito de apenas 8,04% das ações contabilizadas, que dois terços das denúncias foi realizado por homens, o que contraria estudos que dizem que mulheres são as que mais

sofrem assédio moral, que os TRF's às vezes não reconhecem a responsabilidade objetiva da administração pública face ao assédio moral, dentre outros aspectos.

A terceiro, foi a demonstração, ainda incipiente e exploratória, mas relevante, de que a aplicação de teorias da administração relacionadas à liderança e à motivação no trabalho contribuem para a prevenção do assédio moral e por isso merecem ser estudadas durante a confecção do planejamento das ações.

A aprendizagem obtida após essas três formas de estudo, aliada à experiência profissional da pesquisadora, contribuíram, de forma integrada, para a confecção de propostas de medidas preventivas do assédio moral no âmbito do MPF/RO, como o planejamento das ações, a presença de stakeholders, desde a fase de elaboração dos projetos até a avaliação da execução, em especial a alta gestão administrativa, a minimização dos ruídos de comunicação e a realização de dinâmicas de grupo e demais eventos de interação e integração entre os servidores.

O foco central do estudo é apresentar propostas de atuação para o MPF/RO na prevenção do assédio moral, a partir da reflexão gerada pelo estudo de referências bibliográficas relacionadas às suas características e seus mecanismos de prevenção, dos acórdãos dos TRF's do País, prolatados em ações que pleiteavam o reconhecimento do assédio moral e da relação que pode ser criada entre teorias da administração e a prevenção do assédio moral. Através do estudo integrado, a proposta foi construir um relatório técnico-científico que auxilie ao MPF/RO a estabelecer políticas permanentes de prevenção ao assédio moral.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Tem-se como objetivo geral desta pesquisa, Elaborar propostas de intervenção cujo objetivo seja de contribuir com os trabalhos desenvolvidos pelo Núcleo de Gestão de Pessoas, auxiliando na criação de política permanente de prevenção ao assédio moral, com as atividades institucionais do MPF/RO e com a melhoria da gestão pública.

1.2.2 Objetivos Específicos

Durante a trajetória até a consecução do objetivo, vários pontos foram abordados, tendo o trabalho os seguintes objetivos específicos:

- 1 – Identificar a legislação relacionada ao assédio moral.
- 2 – Análise do quantitativo de ações judiciais providas, a quantidade de ações improcedentes, o percentual de julgamento por Estados, por órgãos, por regiões, sexo e valores de indenização do assédio moral no serviço público federal.
- 3 – Mapear as áreas mais críticas e que mais precisam de intervenção administrativa e estatal, por intermédio dos principais argumentos e fatos narrados pelos servidores públicos nas ações analisadas.

1.3 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO

Este trabalho pode ser útil a uma série de trabalhadores, como operadores do direito, gestores públicos, auditores fiscais do trabalho, procuradores da república e do trabalho, promotores de justiça, juízes, servidores públicos, e estudiosos em geral do tema.

Ao analisar as decisões dos TRF's disponíveis eletronicamente sobre o assunto estudado, a pesquisa entrega ao leitor um panorama geral dos acórdãos judiciais federais relacionados. É possível verificar o quantitativo de ações judiciais providas, a quantidade de ações indeferidas, os índices de julgamento por Estados, por órgãos e por regiões, bem como os principais argumentos dos servidores públicos nestas ações. Demonstram-se as áreas mais críticas e que mais precisam de intervenção administrativa e estatal.

Além disso, a pesquisa procura mostrar que os gestores podem aplicar teorias da administração na prevenção do assédio moral, as quais deverão ser estudadas durante o planejamento de política de ações. Ao apresentar ações de prevenção ao assédio moral, a pesquisa amplia a gama de possibilidades de atuação dos gestores públicos na busca pela melhoria do ambiente de trabalho através da coibição do assédio, além de criar incentivos aos servidores assediados para denunciarem a prática.

O trabalho é pertinente tanto para área finalística quanto para a área administrativa do MPF/RO. O potencial auxílio na área administrativa se dá, porque o MPF/RO contratou, recentemente, uma psicóloga organizacional, lotada no Núcleo de Gestão de Pessoas, que desenvolverá, dentre outras atividades, ações que aspiram à melhoria do clima organizacional e do bem-estar dos servidores, dentre elas, medidas e políticas preventivas ao assédio moral.

As propostas ainda podem auxiliar os Procuradores da República do MPF/RO a confeccionarem Termos de Ajustamento de Conduta e Recomendações aos demais órgãos federais, onde haja denúncia de casos de assédio moral, portanto, contribuindo com as funções institucionais do MPF. O mesmo tipo de auxílio pode ser dado aos Procuradores do Trabalho, que compõem os quadros de membros do Ministério Público da União, órgão ao qual o MPF/RO também pertence.

Em suma, o trabalho tem potencial importância para a esfera pública, pois auxiliará os seus administradores no enfrentamento do assédio moral. A pesquisa tem o diferencial de ao mesmo tempo ter um caráter geral, mostrando as principais formas de assédio e apresentando propostas de prevenção e específico, já que os resultados serão apresentados por Estado, Órgão, esfera de poder e Região. Todos os órgãos públicos são potenciais beneficiários da pesquisa, que poderá servir de auxílio para ações conjuntas, como nos casos de órgãos em que se demonstre grande frequência de determinada forma de assédio moral ou relevante ocorrência de certos resultados.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TCF

Este Trabalho de Conclusão é dividido em quatro partes. A primeira delas é a introdução, onde é feita a delimitação e demonstrada a relevância do estudo, os objetivos e contribuições do trabalho. Na segunda parte, o contexto e a realidade investigada são tratados, mediante a apresentação de conteúdos relevantes para o entendimento do trabalho. A terceira parte apresenta o diagnóstico realizado por intermédio da pesquisa jurisprudencial realizada, vinculada ao contexto do Serviço Público. A quarta parte aponta propostas de melhoria na prevenção ao assédio moral, com base no conhecimento adquirido após a análise documental *online* e o estudo de teorias da administração relacionadas ao comportamento humano e a quinta, exibe as conclusões e relata os benefícios que o estudo pode trazer ao MPF/RO e ao Serviço Público em geral.

2 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

2.1 O MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL

Segundo a Constituição Federal (1988), o Ministério Público Federal é um dos quatro ramos que integram o Ministério Público da União, assim como o Ministério Público do Trabalho, o Ministério Público Militar e o Ministério Público do Distrito Federal e dos Territórios. Compreende, igualmente, na instituição denominada Ministério Público, os Ministérios Públicos dos Estados. A lei maior (1988) conceitua o Ministério Público, em seu artigo 127, como “... instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis”. De acordo ainda com a Carta Magna (1988), compete ao Ministério Público:

Art. 129. São funções institucionais do Ministério Público:

- I - promover, privativamente, a ação penal pública, na forma da lei;
- II - zelar pelo efetivo respeito dos Poderes Públicos e dos serviços de relevância pública aos direitos assegurados nesta Constituição, promovendo as medidas necessárias a sua garantia;
- III - promover o inquérito civil e a ação civil pública, para a proteção do patrimônio público e social, do meio ambiente e de outros interesses difusos e coletivos;
- IV - promover a ação de inconstitucionalidade ou representação para fins de intervenção da União e dos Estados, nos casos previstos nesta Constituição;
- V - defender judicialmente os direitos e interesses das populações indígenas;
- VI - expedir notificações nos procedimentos administrativos de sua competência, requisitando informações e documentos para instruí-los, na forma da lei complementar respectiva;
- VII - exercer o controle externo da atividade policial, na forma da lei complementar mencionada no artigo anterior;
- VIII - requisitar diligências investigatórias e a instauração de inquérito policial, indicados os fundamentos jurídicos de suas manifestações processuais;
- IX - exercer outras funções que lhe forem conferidas, desde que compatíveis com sua finalidade, sendo-lhe vedada a representação judicial e a consultoria jurídica de entidades públicas.

[...]

A Lei complementar nº 75/93 regulamenta a organização, as atribuições e o estatuto do Ministério Público da União. Em seu artigo 38, descreve algumas atribuições institucionais do órgão:

Art. 38. São funções institucionais do Ministério Público Federal as previstas nos Capítulos I, II, III e IV do Título I, incumbindo-lhe, especialmente:

- I - instaurar inquérito civil e outros procedimentos administrativos correlatos;

- II - requisitar diligências investigatórias e instauração de inquérito policial, podendo acompanhá-los e apresentar provas;
 - III - requisitar à autoridade competente a instauração de procedimentos administrativos, ressalvados os de natureza disciplinar, podendo acompanhá-los e produzir provas;
 - IV - exercer o controle externo da atividade das polícias federais, na forma do art. 9º;
 - V - participar dos Conselhos Penitenciários;
 - VI - integrar os órgãos colegiados previstos no § 2º do art. 6º, quando componentes da estrutura administrativa da União;
 - VII - fiscalizar a execução da pena, nos processos de competência da Justiça Federal e da Justiça Eleitoral.
- Art. 39. Cabe ao Ministério Público Federal exercer a defesa dos direitos constitucionais do cidadão, sempre que se cuidar de garantir-lhes o respeito:
- I - pelos Poderes Públicos Federais;
 - II - pelos órgãos da administração pública federal direta ou indireta;
 - III - pelos concessionários e permissionários de serviço público federal;
 - IV - por entidades que exerçam outra função delegada da União.

2.2 O MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL EM RONDÔNIA

Cada estado da federação possui uma unidade do Ministério Público Federal, com sede situada em sua capital. O Ministério Público Federal em Rondônia possui sua sede localizada em Porto Velho/RO e três Procuradorias da República em outros Municípios rondonienses. O seu quadro de membros e servidores é composto da seguinte forma, como ilustra a Tabela 1:

Tabela 1 - Número de membros e servidores do Ministério Público em Rondônia por Município

	CARGO	QUANTIDADE
PORTO VELHO	Técnico do MPU/Apoio Técnico Administrativo/Administração	44
	Técnico do MPU/Apoio Técnico/Administrativo/Segurança Institucional e Transporte	7
	Técnico do MPU/Apoio Técnico Administrativo/Técnico da Informática	5
	Analistas do MPU/Apoio Jurídico/Direito	12
	Analista do MPU/Biblioteconomia	1
	Analista do MPU/Apoio Técnico Administrativo/Comunicação Social	1
	Analista do MPU/Apoio Técnico Especializado/Planejamento e Orçamento	1
	Procuradores da República	8
JI-PARANÁ/RO	Técnico do MPU/Apoio Técnico Administrativo/Administração	8
	Técnico do MPU/Apoio Técnico/Administrativo/Segurança Institucional e Transporte	2
	Técnico do MPU/Apoio Técnico Administrativo/Técnico da Informática	2
	Analistas do MPU/Apoio Jurídico/Direito	4
	Analista do MPU/Perícia/Antropologia	1

	CARGO	QUANTIDADE
PORTO VELHO	Técnico do MPU/Apoio Técnico Administrativo/Administração	44
	Técnico do MPU/Apoio Técnico/Administrativo/Segurança Institucional e Transporte	7
	Técnico do MPU/Apoio Técnico Administrativo/Técnico da Informática	5
	Analistas do MPU/Apoio Jurídico/Direito	12
	Analista do MPU/Biblioteconomia	1
	Analista do MPU/Apoio Técnico Administrativo/Comunicação Social	1
	Analista do MPU/Apoio Técnico Especializado/Planejamento e Orçamento	1
	Procuradores da República	8
	Procuradores da República	3
VILHENA/RO	Técnico do MPU/Apoio Técnico Administrativo/Administração	05
	Técnico do MPU/Apoio Técnico/Administrativo/Segurança Institucional e Transporte	01
	Analistas do MPU/Apoio Jurídico/Direito	03
	Procuradores da República	02

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados fornecidos pelo Núcleo de Gestão de Pessoas do MPF/RO (2016).

Outros 14 servidores não têm vínculo com MPU, sendo 10 ocupantes de cargos em comissão, três ocupantes de funções comissionadas em Porto Velho/RO e um ocupante de função comissionada em Ji-Paraná/RO. Um desses servidores é a psicóloga organizacional, ocupante de cargo em comissão, que iniciou suas atividades no MPF/RO em setembro/2016. A psicóloga pretende, dentre outros feitos, adotar medidas que melhorem o ambiente de trabalho e a saúde dos servidores do MPF/RO, como as que previnam o assédio moral.

2.3 A ATUAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL FRENTE AO ASSÉDIO MORAL

O assédio moral é uma das figuras que causa prejuízos ao meio ambiente de trabalho. O meio ambiente, em geral, é tutelado pelo artigo 225 da Constituição Federal (1988), o qual dispõe que “Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida...” e pelo artigo 200, inciso VIII do mesmo diploma legal (1988), que estabelece o Sistema Único de Saúde – SUS como responsável por “colaborar com a proteção do meio ambiente, nele compreendido o do trabalho”.

Assim, o meio ambiente de trabalho adequado, decorre do direito ao meio ambiente saudável, inserido pela Constituição da República de 1988, constituindo-se em um direito da coletividade e, como tal, deve ser tutelado pelo Ministério Público. Dada a divisão de atribuições existentes entre os órgãos do Poder Público, cabe ao Ministério Público Estadual tutelar o meio ambiente de trabalho do Serviço Público Estadual e ao MPU tutelar o meio ambiente de trabalho do Serviço Público Federal.

Ocorre que, dentro do MPU, há uma divisão de competências. O ambiente de trabalho federal fica na responsabilidade do MPF, tutelar, o ambiente do trabalho privado e do Serviço Público indireto, do MPT (ver se tá lá em cima), porque o Ministério Público do Trabalho atua nas áreas que são competências da Justiça do Trabalho e o Ministério Público Federal nas da Justiça Federal.

Embora o art. 114, I da Constituição Federal (1988), imponha como competência da Justiça do Trabalho “as ações oriundas da relação de trabalho abrangidas os entes de direito público externo e da administração pública direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios”, o STF, ao julgar a Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 3.395-6 MD DF (2006), entendeu que o dispositivo não deve ser interpretado de maneira a atribuir à Justiça do Trabalho a competência para atuação nas causas instauradas entre o Poder Público e seus servidores estatutários.

Diante desse cenário, entende-se que o Ministério Público Federal ou o Ministério Público Estadual, a depender da esfera de governo, são competentes para a tutela do meio ambiente de trabalho estatutário. A defesa do meio ambiente de trabalho é dever do Ministério Público também em decorrência do art. 1º da Constituição Federal (1988) que garante a proteção à dignidade da pessoa humana, a qual é violada pelo assédio moral, bem como do art. 7º, que garante ao trabalhador “a redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança”.

Portanto, é possível que denúncias relativas a assédio moral individual, mesmo que não chegue a ser coletivo ou institucionalizado, sejam objeto de atuação, como nos casos de assédio moral em virtude de discriminação por sexo, cor, etnia, renda, orientação sexual, orientação religiosa, origem etc.. Fonseca e Gosdal (2009, p. 88) coadunam com essa alegação, ao afirmarem que:

[...] em regra, todas as denúncias são autuadas e dão início a um procedimento. Quando no curso desse procedimento constatamos que a situação é meramente isolada, normalmente arquivamos, por entendermos que não é caso para nossa atuação. Contudo, a manifestação momentânea do assédio em relação a um único trabalhador, por si só, não afasta a atuação do Ministério Público. Assim, por

exemplo, atuamos e, se necessário, ingressamos com a ação judicial, quando o assédio moral é desencadeado contra um trabalhador, por ele ser homossexual (ou qualquer outro fundamento discriminatório, como a obesidade, a existência de doença crônica degenerativa, como a AIDS, ou outro). Neste caso, o processo de assédio está associado a uma prática discriminatória.

Assim, em regra, o Ministério Público atua no assédio moral coletivo e institucional. No entanto, sua intervenção também pode ocorrer nos casos individuais de assédio moral que firam direitos individuais homogêneos ou transindividuais. Outra forma de atuação do MP, especialmente o MPF, em casos de assédio moral individualizado, é quando este pode ser caracterizado como improbidade administrativa do assediador, uma das formas pelas quais o assédio moral se manifesta (BATALHA, 2009; MINASSA 2012).

3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Para que se atinja o objetivo da pesquisa, isto é, propor formas de intervenção do MPF/RO para a instauração de política permanente de prevenção ao assédio moral, é indispensável que se discorra sobre alguns assuntos diretamente relacionados. O ambiente em que se desenvolve, qual seja, a administração pública, as pessoas, que externalizam a vontade estatal, denominadas como servidores públicos, o assédio moral em geral, suas particularidades no Serviço Público e mecanismos preventivos serão abordados, visando o atendimento desse objetivo.

O referencial teórico relaciona-se com o problema a ser abordado, pois só conhecendo os aspectos relacionados é que se pode encontrar uma resposta para o problema. A discussão desses assuntos auxiliará a responder o problema de pesquisa.

3.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública pode ser conceituada como “a atividade que o Estado desenvolve, através de atos concretos e executórios, para a consecução direta, ininterrupta e imediata dos interesses públicos” (CRETELLA JÚNIOR, 1998, p. 28). Consiste em um aparelho estatal que executa serviços e obras para a satisfação das necessidades e interesses da população (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Esse Estado, titular das atividades da administração pública, é conceituado por Jellinek (1914, pp. 180, 181, 183 *apud* BONAVIDES, 2012, p. 67) como “a corporação de um povo, assentada num determinado território e dotada de um poder imaginário de mando”. Em outras palavras, consiste em um gênero que representa a organização política “com poderes para se relacionar, no plano internacional, como soberano, e no plano interno, como entidade superiora e somatória das vontades dos habitantes do seu território, com competência para fazer a lei e impor sua execução” (COSTA, 2005, p. 3).

O Estado também é uma “ordem jurídica soberana que tem por fim o bem comum de um povo situado em determinado território” (DALLARI, 2003, p. 118) e entendido como uma sociedade natural, organizada, resultante da inteligência e da vontade de seus membros,

dividido entre governantes e governados, superior a todas as instituições em sua base territorial, com vistas a realizar o bem público (AZAMBUJA, 2005).

O Estado surgiu para regular a convivência, com o objetivo de não permitir a barbárie na sociedade e garantir condições dignas de vida às pessoas. A noção de Estado é abstrata, ou seja, não se move, não fala, não anda, não se manifesta, não assina contratos ou dá ordens, não pode ser visto sob nenhuma forma visível, mas existe. Ocorre através das pessoas, que exercem as funções estatais por meio da administração pública.

A administração pública foi criada junto com o Estado, como um meio de organização e execução de suas funções soberanas internas. O Estado surgiu para a regulação da convivência entre os indivíduos. Visando efetivar essa missão, possui poderes com efeitos extrínsecos, visto que se manifesta através de sua superioridade com relação a qualquer outro poder, dentro da sua esfera de governo, e intrínsecos, que se manifestam principalmente por meio da administração pública, responsável por gerir bens, interesses e serviços, buscando a persecução do contentamento coletivo.

Os poderes do Estado, conforme estabelecido pela Carta Magna (1988), se dividem em executivo, legislativo e judiciário, cada um com funções típicas. O poder legislativo possui como função principal a elaboração de leis, o executivo, a administração dos serviços públicos e o judiciário, o exercício da atividade jurisdicional. No entanto, de maneira atípica, conforme se verifica na própria Constituição de 1988, esses poderes também exercem funções que são típicas de outros poderes.

Legislar é função típica do legislativo, no entanto, o executivo e o judiciário editam regulamentações internas. A administração pública é função típica do poder executivo, mas os poderes legislativo e judiciário administram seus serviços e de seu pessoal. Dessa maneira, pode-se dizer que todos os poderes do Estado exercem a administração pública, pois materializam e concretizam suas atividades em proveito da coletividade.

Meireles (1998) esclarece que a administração pública pode ser classificada de diversas maneiras, sendo elas: no sentido formal, o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; no sentido material, o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; na acepção operacional, o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou impróprios, assumidos em benefício da coletividade, consistindo, de forma genérica, em todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Carvalho Filho (2008) afirma que a administração pública, em sentido objetivo, é a própria atividade exercida pelo Estado, por meio dos seus órgãos e agentes que manifestam a

própria vontade estatal. Esse mesmo autor (2008) assevera que, de modo diverso, em consideração ao sujeito, significa os agentes, órgãos e pessoas jurídicas com a função de executar suas atividades e por essa razão, deve ser grafada com iniciais maiúsculas: Administração Pública. Corrobora Mazza (2016, p.56), utilizando a seguinte definição:

“**Administração Pública** (com iniciais maiúsculas) é um conceito que não coincide com Poder Executivo. Atualmente, o termo Administração Pública designa o **conjunto de órgãos e agentes estatais no exercício da função administrativa**, independentemente se são pertencentes ao Poder Executivo, ao Legislativo, ao Judiciário, ou a qualquer outro organismo estatal (como o Ministério Público e Defensorias Públicas). Assim, por exemplo, quando o Supremo Tribunal Federal constitui comissão de licitação para contratar determinado prestador de serviços, a comissão e seus agentes são da Administração Pública porque e enquanto exercem essa função administrativa”.

Di Pietro (2012) é objetiva ao explicitar os diferentes sentidos que pode ter a palavra administração pública. Para a autora, existem quatro principais concepções. O primeiro sentido é conhecido como formal, subjetivo ou orgânico. Segundo essa concepção, a administração pública designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal: a função administrativa.

O segundo sentido é denominado material, objetivo ou funcional. Sob essa ótica, a administração pública designa a natureza da atividade exercida pelos entes estatais. É a própria função administrativa, incumbida de maneira predominante ao Poder Executivo. O terceiro sentido consiste em uma visão ampla, por meio da qual a administração pública compreende tanto os órgãos governamentais, supremos, constitucionais (governo), aos quais incumbe traçar os planos de ação, dirigir, comandar, como também os órgãos administrativos, subordinados, dependentes (administração pública, em sentido estrito), aos quais incumbe executar os planos governamentais; ainda em sentido amplo, porém objetivamente considerada, a administração pública compreende a função política, que traça as diretrizes governamentais e a função administrativa, que as executa.

Em um último sentido, a administração pública compreende, subjetivamente, apenas os órgãos administrativos e, sob o aspecto objetivo, apenas a função administrativa (excluídos, no primeiro caso, os órgãos governamentais e, no segundo, a função política). Para o presente estudo, é considerado o sentido funcional da administração pública, como a função administrativa exercida pelos poderes do Estado, nas esferas federal, estadual e municipal.

Para o exercício da administração pública, os recursos humanos são essenciais (GASPARINI, 2003), pois são as pessoas os responsáveis por colocar em prática as

atribuições estatais. O exercício das atividades públicas pode se dar em caráter provisório ou definitivo. O Código Penal Brasileiro (BRASIL, 1940), em seu art. 327, denomina as pessoas que exercem essas atividades públicas como funcionários públicos, conforme dispositivo abaixo:

Art. 327 - Considera-se funcionário público, para os efeitos penais, quem, embora transitoriamente ou sem remuneração, exerce cargo, emprego ou função pública.
 § 1º - Equipara-se a funcionário público quem exerce cargo, emprego ou função em entidade paraestatal, e quem trabalha para empresa prestadora de serviço contratada ou conveniada para a execução de atividade típica da Administração Pública.
 [...]

Funcionário público, então, assume um papel geral, abarcando tanto as pessoas que possuem um vínculo de emprego com o Estado quanto as que não têm, mas que, mesmo em caráter transitório, exercem uma função pública. Por essa acepção, funcionário público equivale ao que muitos doutrinadores chamam de agente público (MAZZA, 2016; DI PIETRO, 2012; MELLO, 2008; CARVALHO FILHO, 2008).

Mello (2008) classifica os agentes públicos como políticos (os que representam o próprio estado), servidores estatais (os quais laboram na administração direta e indireta) e particulares em colaboração com o Estado (exercem atividades públicas em caráter transitório, sem vínculo direto com o Estado).

Di Pietro (2012) apresenta classificação divergente. A autora divide os agentes públicos em quatro espécies: agentes políticos, particulares em colaboração com o Estado e servidores públicos, o mesmo sentido que Mello (2008) utiliza, além de introduzir a espécie *militares*. A espécie servidor público é a que mais se assemelha ao objeto de estudo. Consiste em pessoas com relação de trabalho profissional, não eventual e dependente do poder público (MELLO, 2008).

Para Jorge Neto e Cavalcante (2004), os servidores públicos são pessoas que exercem alguma função pública de caráter permanente, em decorrência de relação funcional com o Estado e as entidades da administração Indireta, sujeitando-se à hierarquia funcional e ao regime jurídico estabelecido pela entidade a que pertencem. De modo semelhante, Alexandrino e Paulo (2014, p. 53) conceituam servidor público da seguinte forma:

Servidor público é a pessoa natural mediante a qual o Estado se faz presente. O agente manifesta uma vontade que, afinal, é imputada ao próprio Estado. Agentes públicos são, portanto, todas as pessoas físicas que manifestam, por algum tipo de vínculo, a vontade do Estado, nas três esferas de Governo (União, Estados, Distrito Federal e Municípios), nos três Poderes do Estado (Executivo, Legislativo e Judiciário).

Para o presente estudo, interessa o conceito de servidor público estatutário, consistente naquele ocupante de cargo público provido por concurso público, na forma do artigo 37, II, da Constituição Federal, e regido por um estatuto ou regime jurídico único, definidor de direitos e obrigações. Jorge Neto e Cavalcante (2004) os definem como ocupantes de cargos públicos, sujeitos ao regime estatutário previamente implantado, vocacionados a serem preenchidos em caráter definitivo via concurso público.

O regime jurídico é definido por Medauar (2011, p. 289) como “conjunto de normas referentes aos seus deveres, direitos e demais aspectos da sua vida funcional”, consistindo no modo como o vínculo com o poder público, quanto aos aspectos da vida funcional, é disciplinado. No regime jurídico, “é estabelecida uma relação contratual entre os empregados públicos e o Estado” (CARVALHO FILHO, 2008, p. 438).

Na esfera federal, os servidores estatutários são regidos pela lei 8112/90. As esferas estadual e municipal também podem criar seus estatutos. A relação dos servidores públicos não possui natureza contratual. Se diferem dos empregados públicos, que não possuem um estatuto próprio, mas são regidos por uma unicidade legislativa, a Consolidação das Leis Trabalhistas, aplicada aos empregados públicos federais, estaduais e municipais e aos empregados privados em geral. As funções da administração pública são distribuídas aos seus órgãos de acordo com o princípio da hierarquia, princípio que também rege a relação de subordinação dos servidores públicos (MEIRELES, 1998).

3.2 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Os princípios da administração pública devem nortear a atividade administrativa. Os servidores públicos, no exercício de suas atividades, precisam manter condutas de acordo com esses, obrigatoriamente, pois são verdadeiras normas morais no trato da esfera pública (Mello, 2009). Mazza (2016) discorre que os princípios são regras gerais que condensam os valores funcionais de um sistema, por meio de um sistema lógico, denominado abstração indutiva, utilizado para extrair das normas específicas as ideias-chave de um complexo de regras. Os principais princípios administrativos estão explícitos no artigo 37, caput, da CF (BRASIL, 1998).

O primeiro é o da legalidade e se traduz na obrigação da administração pública agir nos ditames da lei. Enquanto, à particular, é permitido fazer tudo que não for proibido por lei,

a administração só pode realizar aquilo que for permitido por esta (MEIRELLES, 1998). Tal princípio “representa a subordinação da Administração Pública à vontade popular”. (MAZZA, 2016, p. 105).

O segundo princípio é o da impessoalidade, segundo o qual a administração não pode atuar para prejudicar ou beneficiar pessoas determinadas, uma vez que seu comportamento sempre deve visar o atendimento de interesse público (DI PIETRO, 2012). Tal princípio é essencial para o atendimento da finalidade precípua da administração pública: o bem comum e “estabelece um dever de imparcialidade na defesa do interesse público, impedindo discriminações (perseguições) e privilégios (favoritismo) indevidamente dispensados a particulares no exercício da função administrativa” (MAZZA, 2016, p. 111).

O terceiro princípio é o da moralidade, no qual a administração e seus agentes precisam atuar na conformidade de princípios éticos. Sua violação consiste em violação do próprio direito, configurando ilicitude que sujeita a conduta viciada à invalidação (MELLO, 2009). Deve-se realizar aquilo que a sociedade verifica como correto, manter conduta ilibada na condução dos interesses públicos. O princípio impõe ao administrador o dever de honestidade na execução das atividades públicas, a observância das regras éticas de conduta vigentes. Essa moralidade difere da moral comum, pois não se submete a esta, mas exige o respeito a padrões éticos, de boa-fé, decoro, lealdade, honestidade e probidade incorporados à praxe administrativa (MAZZA, 2016).

O quarto princípio é o da publicidade, que impõe que todos os atos praticados pela administração pública devem estar abertos à consulta pública, com exceção aos atos que tenham caráter sigiloso. Como assinala Meirelles (1998), a publicidade dos atos administrativos tem duas finalidades: a divulgação oficial do ato para conhecimento público e início de seus efeitos externos e propiciação do conhecimento e controle pelos interessados e pela população.

O quinto e último princípio constante no caput do art. 37 da Constituição Federal é o da eficiência, que obriga que a administração pública exerça suas atividades de maneira eficaz, com qualidade, sem desperdícios, com menor custo e maior produtividade. A administração pública visa atender os interesses e necessidades da sociedade. Para isso, ela deve realizar suas competências de forma que melhor atenda a população.

Atos administrativos transparentes e imparciais, participação social que avalie os serviços públicos e ausência de desperdícios do dinheiro público, que trazem maior eficiência na prestação de serviços e aproximam a administração pública do atendimento do bem comum são métodos inovadores que tornam a máquina administrativa menos burocrática.

Uma das características da eficiência é a alta produtividade. Essa produtividade está diretamente relacionada ao trabalho saudável, onde a cooperação e a solidariedade são indispensáveis (YOKOYAMA, 2005).

3.3 AS PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Como exposto anteriormente, as pessoas são responsáveis por exteriorizarem a vontade do Estado. Dada a sua importância, são consideradas a própria administração pública, em sentido subjetivo (DI PIETRO, 2012). A atuação das pessoas deve ser impessoal, ou seja, isenta de interesses pessoais e visar apenas o interesse do Estado.

No entanto, o gestor, por vezes, se sente pressionado a cumprir as metas e, por sua vez, repassa essa pressão para o trabalhador, sem às vezes respeitar os limites de suas ações e pratica assédio moral com a finalidade de conseguir seus feitos profissionais. Essa é uma das facetas do assédio moral por abuso de poder, que muitas vezes não é percebida, ante a camuflagem dos reais objetivos do gestor (VIEIRA, 2009).

O perfil de cada servidor, que carrega uma bagagem de princípios e vivências anteriores, influencia, inevitavelmente, a forma de atuação no serviço. Essa bagagem muitas vezes prejudica a forma de lidar com as pessoas, que é uma das principais maneiras de fracasso das empresas (Glasser, 1994). Este é um aspecto com o qual a administração pública precisa se atentar. Existem algumas teorias da administração que focam na análise do perfil, em como lidar e como modificar seus aspectos. Serão apresentadas, neste trabalho, teorias de liderança e teorias motivacionais.

O sucesso de qualquer organização depende de seu desempenho que está relacionado com a contribuição das pessoas que a compõe e da forma como elas estão organizadas, estimuladas, capacitadas, motivadas, o que está vinculado às relações de poder em nível econômico, político, ideológico e psicológico, através da relação de prazer-angústia (Glasser, 1994).

3.3.1 Motivação e liderança no serviço público

A motivação e a liderança são aspectos fundamentais para a realização pessoal e profissional do servidor e aspectos relacionados aos dois assuntos estão intimamente ligados à ocorrência ou não do assédio moral, que prejudica a motivação para o trabalho, mas por outro

lado, lideranças democráticas e modernas tendem a afastá-lo, ao contrário do que acontece com lideranças autoritárias.

A motivação e a liderança no trabalho são amplamente estudadas pela abordagem comportamental da administração. Surgiu através de críticas no sentido de que a Revolução Industrial não dava a atenção necessária à motivação, estando inserida, de maneira tímida, nas obras de pensadores do movimento das relações humanas, que visava motivar os indivíduos a conseguir o equilíbrio de objetivos que irá proporcionar maior satisfação humana para o atingimento de metas, mas recebeu muitas críticas da abordagem comportamental (MEGGINSON, 1998). Essa linha de pensamento está relacionada ao papel da liderança. Nesse aspecto (MONTANA, 2010, p. 250):

“...a **abordagem comportamental** da liderança procurou determinar o *melhor estilo de liderança* que funcionaria eficazmente em todas as situações. O foco dessa abordagem do comportamento de liderança propicia um verdadeiro aprofundamento das origens e eficácia da liderança, mas sua procura pelo melhor estilo de liderança é um ponto fraco.

A abordagem comportamental, uma tentativa de entender a liderança com base em pesquisas, foi desenvolvida em diversos estudos universitários famosos sobre a liderança no ambiente dos negócios. Apesar de os vários estudos empregarem termos diferentes para descrever as dimensões da liderança, elas são geralmente conhecidas como comportamento orientado para a tarefa e comportamento orientado para o funcionário. O *comportamento orientado para a tarefa* consiste em ações tomadas pelo líder para realizar o trabalho, tais como atribuir a tarefa e organizar o trabalho, supervisionar e avaliar o desempenho do trabalhador. O *comportamento orientado para o funcionário* consiste em ações que caracterizam a maneira como o líder se relaciona e trata os subordinados; um exemplo é a quantidade e o tipo de interesse que um líder demonstra por seus funcionários”.

A motivação consiste em um “processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais” (MEGGINSON, 1998, p. 346) e, por um outro ponto de vista, é “processo de estimular um indivíduo a empreender ação que realizará uma meta desejada” (MONTANA, 2010, p. 226).

Para Dubrin (2003, p. 110), motivação “é o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais. Sabemos que uma pessoa está motivada quando realmente despende esforço para alcance da meta”. Vergara (2007, p.42) acredita que “[...] a motivação humana é intrínseca. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não”. Sendo assim, a motivação parte de dentro dos indivíduos.

Na visão de Dubrin (1996, 186), “a motivação é um estado interno que conduz à busca de objetivos, a motivação pessoal afeta a iniciativa, a direção, a intensidade e a persistência do esforço”, faz com que o indivíduo empenhe esforços para atingir resultados. A motivação se

relaciona à valorização dos motivos feita pelo indivíduo, é individual, personalizada, depende de cada indivíduo e da intensidade do motivo que orienta determinada ação para a busca da necessidade interna, sendo sua essência estudada a partir das teorias de Maslow e Herzberg (FRANCO, 2008).

Existem algumas abordagens utilizadas para entender a liderança no decorrer do tempo: derivação genética da liderança; teoria dos traços da liderança; explicação comportamental da liderança e teorias situacionais ou contingenciais da liderança (MONTANA, 2010). “O administrador trabalha com um recurso específico: gente. Trata-se de um recurso “sui generis”, que exige determinadas qualidades de quem tente trabalhar com ele”. (Druker, 1998, p. 13). Quando o administrador consegue reunir esses recursos necessários para lidar com pessoas, é considerado um líder. O conceito de liderança está inserido em um contexto maior, o da gestão de pessoas. As pessoas são geridas, em regra, pelas chefias. O ideal é que o chefe, também seja líder. “Liderança é um processo de influenciar as atividades individuais e grupais no estabelecimento e atingimento das metas” (Megginson, 1998, p. 377).

Robins (2002, p. 304), corrobora nesse sentido, entendendo que liderança consiste na “capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos”. Maximiano (2008, p. 277) entende que para que haja liderança não há necessidade de proximidade física ou temporal, bastando que haja a influência sobre outros indivíduos, sendo a liderança:

“o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que têm pouquíssimas chances de vê-los pessoalmente”. (MAXIMIANO, 2008, p. 277)

A conceituação de líder é amplamente discutida pela comunidade acadêmica. Líder consiste, por simbolismo, na alma simbólica da coletividade, proporcionadora de transformações (CHOPRA, 2002).

A maneira tradicional de chefiar equipes era com o uso de chicote, impondo medo aos trabalhadores, no entanto, mesmo onde o medo ainda impera, deixou em grande parte de motivar, passando a causar é o contrário do almejado, a desmotivação (DRUKER, 1998). Druker (1998, p. 309) arremata informando as três formas de dirigir pessoas:

“Três são os caminhos tradicionalmente adotados para dirigir pessoas. Há o método do bem-estar, que vê as pessoas como problemas que precisam de solução. Há o método da direção do pessoal, que vê atividades a exercer e tarefas a desempenhar toda vez que certa quantidade de gente necessite trabalhar junta. O terceiro método

vê a mão-de-obra como despesa e como ameaça, achando necessário controlar as despesas e combater a “crise”.

A teoria dos traços é uma tradicional teoria que trata da liderança. Consiste nas primeiras abordagens sobre liderança, voltadas aos atributos físicos, mentais e culturais que pareciam diferenciar os líderes, tornando-os pessoas diferentes das comuns (Bowditch, 2004).

De acordo com Bowditch (2004), outra teoria importante é a comportamental e funcional, que enfoca vários padrões e estilos comportamentais usados pelos líderes e as funções que desempenham, a exemplo da avaliação da satisfação dos liderados pelos estilos “*democrático* (liderança através da geração de ideias e tomada de decisões pelo grupo), *laissez-faire* (liderança através da participação mínima do líder e total liberdade ao grupo)” (BOWDITCH, 2004, p. 121). Há também a liderança situacional, teoria segundo a qual os líderes eficazes adaptam seu estilo às demandas da situação, sendo as características dos liderados fundamentais para a escolha do estilo de liderança. (DUBRIN, 1996).

Uma outra forma de liderar, mais moderna, é a liderança transformacional. Bowditch (2004) relata que os líderes transformacionais são empáticos, precisos nas percepções e muitas vezes sabem as necessidades dos subordinados, mesmo que os mesmos não saibam. “O líder transformacional se preocupa em revisar a cultura e a subcultura organizacional (DUBRIN, 1996, p. 177). “O líder transformacional, tem em sua essência o senso de urgência e visão de longo prazo. Sua satisfação está exatamente em cultivar pessoas para o sucesso e ele tem como fonte de inspiração sua própria capacidade de desenvolver pessoas” (FRANCO, 2008, p. 92).

Além das teorias relacionadas à liderança, existem algumas que se debruçam a estudar maneiras de garantir maior motivação para o trabalho. Uma delas é a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de H. Maslow, segundo a qual “as pessoas estão dispostas a se esforçar no sentido de alcançar uma meta, por que isso satisfaz uma de suas necessidades importantes. O auto interesse é, dessa forma, uma força motriz”. DUBRIN (2003, p. 110).

A Teoria de Maslow escalona as necessidades dos indivíduos em uma pirâmide. Dubrin (2003) relata que as necessidades básicas precisam ser satisfeitas para garantia existencial, de segurança e requisitos de contato humano, enquanto que as necessidades mais localizadas ao topo se relacionam ao desenvolvimento pessoal e ao alcance do potencial do indivíduo.

O autor ainda descreve como um princípio-chave da hierarquia das necessidades o fato das necessidades perderem sua força à medida que são satisfeitas, o que ativa o nível seguinte. Ou seja, quando a necessidade é satisfeita, ela deixa de ser um fator motivador. “Por exemplo, assim que os empregados podem pagar pelas necessidades da vida, eles normalmente procuram oportunidades de satisfazer os relacionamentos sociais”. (DUBRIN, 2003, p. 112). O mesmo autor, em obra anterior, havia concluído o seguinte acerca da teoria (DUBRIN, 1996, p. 188):

“A hierarquia das necessidades de Maslow é um modo conveniente de se classificar as necessidades, e induziu milhares de administradores a levar mais a sério o tema da motivação humana, seu valor principal tem sido a dramatização da importância da satisfação das necessidades, de modo a motivar os empregados. Além disso, Maslow mostrou por que é tão difícil as pessoas ficarem satisfeitas. À medida que uma necessidade é satisfeita, as pessoas querem satisfazer outras necessidades ou diferentes formas da mesma necessidade”.

A hierarquia feita para as necessidades não significa que a vida do indivíduo este caminhe de maneira linear para a satisfação não existindo estágios predefinidos a serem atingidos, pois as necessidades variam e se alternam de acordo com as experiências e as mudanças enfrentadas pelo indivíduo (MOTTA, 2005).

Outra importante teoria motivacional é a dos dois fatores, de Herzberg, que investigou eventos ocorridos no trabalho de engenheiros e contadores de uma indústria e verificou que os fatores que influenciam na satisfação no trabalho são independentes e diferentes dos que causam satisfação, sendo que a satisfação está vinculada às atividades desenvolvidas, às relacionadas ao trabalho, propriamente ditas, enquanto que os que geram insatisfação estão relacionados ao ambiente de trabalho.

Os fatores motivacionais, consistem naqueles que enaltecem a atitude das pessoas e geram um melhor desempenho no trabalho, enquanto que os de higiene ou manutenção, apesar de não causarem motivação, desmotivam quando não estão presentes (MEGGINSON, 1998). Acerca dos fatores higiênicos, estes são mais importantes para as necessidades de menor do que para as de nível mais elevado, sendo que provocam insatisfação quando não presentes, sem, no entanto, a sua presença criar satisfação (DUBRIN, 1996).

Dubrin (2003) explica que a teoria dos dois fatores auxilia a tornar os cargos motivacionais, incluindo realização, reconhecimento, promoção, responsabilidade, o trabalho em si e possibilidade de crescimento pessoal neles. A motivação é fator intrínseco, de conteúdo dos cargos.

Como fatores extrínsecos, teríamos os fatores de contexto dos cargos, equivalente aos fatores de higiene da teoria dos dois fatores, os quais são desejáveis e importantes para a saúde, mas não motivam, a exemplo do salário e das condições de emprego.

O autor arremata informando que na visão de Herzberg, apenas quando os fatores motivacionais estão presentes há comportamento mais positivos. Se não estiverem presentes, o resultado será neutro ou negativo. A ausência de fatores de higiene provoca insatisfação.

Proposições típicas da Escola de Administração Científica e da Escola de Relações Humanas, os estímulos financeiros e psicossociais, como bons salários, máquinas e equipamentos adequados, e um bom ambiente de trabalho, são exemplos de fatores higiênicos (MOTTA, 2005).

Há também a Teoria do Reforço, que parte da premissa de que o comportamento é determinado por suas consequências, positivas ou negativas, recompensas ou punições, ao contrário de outras teorias das necessidades de motivação, que se voltam a entender quais necessidades precisam ser satisfeitas (DUBRIN, 2003).

O autor elenca como características da teoria o condicionamento operante, que consiste na aprendizagem como consequência de se repetir comportamentos que lhe trazem benefícios ou repelir os desagradáveis, o reforço positivo, que é a aplicação de consequências valiosas quando a pessoa apresenta resposta desejada, para aumento da probabilidade de sua repetição, o que é descrito por Megginson (1998, p. 361) um “método motivacional que afirma que o comportamento ao qual se seguem consequências satisfatórias tende a ser repetido, enquanto que o comportamento seguido de consequências insatisfatórias tende a não se repetir”, a motivação de evitação, também chamada de aprendizagem de evitação e de reforço negativo, traduzida pela recompensa às pessoas pela ausência de consequências desagradáveis, através da remoção de consequências negativas, funcionando como um reforço à resposta desejada através da realização de um contingente de remoção sobre a resposta correta.

Trata ainda da extinção, que consiste no decréscimo da frequência do comportamento indesejável pela remoção da premiação dada a esse comportamento, uma ausência de reforço, como no caso em que alguém toma uma atitude ruim para obter um resultado desejado, nesse caso, esse resultado almejado não é dado a ela e da punição, como retribuição negativa para consequências indesejáveis por determinado comportamento.

Por fim, cita-se a Teoria X e Y. A Teoria X vê as pessoas como seres que não gostam de trabalhar e para que trabalhem, precisam ser recompensadas, ou punidas por não trabalharem (GIL, 2001). Em outras palavras, “os empregados não gostam de trabalhar e precisam ser coagidos, controlados e dirigidos para atingir os objetivos organizacionais” (MEGGINSON, 1998, p. 380). Em contrapartida à Teoria Y, que vê os trabalhadores como pessoas que naturalmente trabalham com satisfação e buscando resultados positivos, utilizando o auto direcionamento e o autocontrole na busca dos objetivos organizacionais (MEGGINSON, 1998).

Lideranças embasadas na Teoria X tendem a ser mais rígidas, a tratar os funcionários com “chicote”, enquanto as lideranças que utilizam a Teoria Y tendem a se preocupar mais com a maneira com o que o funcionário se sente e com que esteja feliz durante a realização das suas tarefas. Druker (1998, págs. 271 e 272), relata as Teorias X e Y da seguinte forma:

“A teoria X constitui o modo tradicional de encarar o trabalhador e sua atividade: supõe que as pessoas sejam preguiçosas, que detestam e evitam o trabalho, que precisam ser conduzidas e precisam também do chicote e da cenoura, ou seja, das recompensas e das ameaças. Supõe que a maioria das pessoas é incapaz de assumir responsabilidades e de desincumbir-se delas, e que precisa ser vigiada. Já a Teoria Y supõe que o trabalho constitui uma necessidade psicológica dos seres humanos e que estes anseiam por realizações e responsabilidades. A Teoria X supõe a imaturidade; a Teoria Y imaginam que todos almejam ser adultos.”

De acordo com a Teoria X, os gerentes devem coagir, controlar e ameaçar os funcionários a fim de motivá-los, enquanto para a Teoria Y as pessoas não precisam ser coagidas ou controladas pelo gerente para ter um bom desempenho (MONTANA, 2010). Alguns autores consideram que são teorias de motivação enquanto outros acham que é uma filosofia da natureza humana e se encaixa mais logicamente em uma discussão de liderança (MONTANA, 2010). É interessante citar que Maslow, mesmo sendo adepto da Teoria Y, ao colocá-la em prática em uma pesquisa em determinada empresa percebeu que ela é desumana (DURKER, 1998).

Cita-se, por fim, uma importante figura no gerenciamento de ações organizacionais relacionadas tanto ao fortalecimento da liderança quanto da motivação, os *stakeholders*. O Project Management Institute, através do PMBOK (2013), consistente no guia mais famoso e utilizado do mundo para a elaboração de projetos, define *stakeholders* como “pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados por uma decisão, atividade, ou resultado do projeto, e analisar e documentar informações relevantes relativas aos seus interesses, envolvimento, interdependências”.

De acordo com Roberto e Serrano (2005), a palavra “*stakeholder*” apareceu pela primeira vez em 1963, utilizada em um memorando interno do Stanford Research Institute, como designação para aqueles grupos de interlocutores (acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores, sociedade) sem os quais uma dada organização, pura e simplesmente, não pode existir, sendo que o processo de criação ou destruição de determinada organização decorre do relacionamento entre esta e seus *stakeholders*.

A consideração dos *stakeholders* na formulação e na implementação de estratégias é fundamental (HOURNEAUX JÚNIOR, 2014). Portanto, qualquer política a ser implementada no órgão para mudanças organizacionais de qualquer aspecto e forma que seja, seja de liderança, voltadas à motivação ou especificamente ao assédio moral, precisa, necessariamente, do envolvimento dos *stakeholders*.

3.4 ASSÉDIO MORAL

O assédio moral pode ser entendido como uma violência entre pessoas, que pode ser verificada em qualquer ambiente em que há uma coletividade, não sendo exclusiva do assédio moral (CALVO, 2014). A médica, psiquiatra e psicoterapeuta Hirigoyen (2011, pág. 224), referência no assunto, define o assédio moral como:

[...] toda e qualquer conduta abusiva, mesmo que oculta, não verbal, abafada, que se manifesta sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos, não-ditos, reticências, sendo vetores de angústia que possam trazer danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.

Batalha (2009) atesta que o assédio moral ou agressão psicológica ocorre no meio social, familiar, estudantil e, mais, intensamente, no ambiente de trabalho, abrangem tanto o setor privado quanto a administração pública, consistindo em um fator social que teve sua origem na organização do trabalho, sendo fruto da globalização. Aliás, a globalização traz consigo a exigência de rapidez no fornecimento de produtos e serviços pelas empresas, o que é repassado aos trabalhadores. Passa-se, então, a priorizar a entrega dos bens ao invés do indivíduo que faz com que ela seja possibilitada. Despreza-se o fator humano, entendido por Dejours (1997) como o conhecimento das exigências e dos limites do funcionamento do corpo, sendo um limite à melhoria de recordes, funcionando o corpo como um limite não ultrapassável.

Soboll e Gosdal (2009) veem o assédio moral como um processo sistemático de hostilização é direcionado a um indivíduo ou grupo que dificilmente consegue se defender da situação e que pode apresentar algum tipo de prejuízo ao agredido como resultado, que pode variar desde a criação de um ambiente hostil que traga desconforto físico e emocional até o adoecimento e a exclusão do grupo. Corroborando, Martins (2013, p. 12) entende que “*Assediar* é importunar, molestar, aborrecer, incomodar, perseguir com insistência inoportuna. Implica cerco, insistência. Assédio é a insistência impertinente feita por uma pessoa em relação a outra. A insistência é feita de formar a abalar a moral da pessoa”. Nas palavras de Candido (2001, p. 28),

“Assediar (no ambiente laboral) significa perturbar insistentemente alguém de modo a humilhar, constranger de uma forma sistemática, premeditada e repetitiva durante o trabalho, de forma habitual.

Os resultados dessa prática podem ser transtornos psíquicos, alteração da concentração, perda de memória, insônia ou excesso de sono, irritação, perda ou ganho de peso, medos intensos, ansiedade, angústia, descontrole emocional e, como já mencionado, o suicídio, em alguns casos extremos.

A vítima, muitas vezes, se isola do grupo, sente vergonha, prefere não ser vista. Inicia-se um processo de tristeza profunda e melancolia no qual se poderá verificar a existência de problemas psicofísicos. Dependendo das circunstâncias que envolvem o Assédio Moral, o “refém” pode não resistir, desistir do emprego e, ratificando, em alguns casos, desistir da própria vida.

Em razão da imensa dificuldade de se conseguir provar a incidência de um Assédio Moral, isso o torna um vilão capaz de resistir ao tempo e a todos”.

O trabalho é um local onde frequentemente se manifesta a prática de assédio moral. É difícil algumas organizações entenderem que “trabalhar, pois, não é somente executar os atos técnicos, é também fazer funcionar o tecido social e as dinâmicas intersubjetivas indispensáveis à psicodinâmica do reconhecimento” (DEJOURS, 1997, p. 58). A relação de subordinação existente entre empregado e empregador para o exercício das funções necessárias ao serviço é muito fácil de ser ultrapassada e se transformar em agressão psicológica. Muitas vezes, a relação de subordinação empregatícia se transforma em relação de poder e subordinação pessoal. Abrangente é a definição de Prata (2008, p. 57):

O assédio moral no trabalho se caracteriza por qualquer tipo de atitude hostil, individual ou coletiva, dirigida contra o trabalhador por seu superior hierárquico (ou cliente do qual dependa economicamente), por colega do mesmo nível, subalterno ou por terceiro relacionado com a empregadora, que provoque uma degradação da atmosfera de trabalho, capaz de ofender a sua dignidade ou de causar-lhe danos físicos ou psicológicos, bem como de induzi-lo à prática de atitudes contrárias à própria ética, que possam excluí-lo ou prejudicá-lo no progresso em sua carreira.

Quando a agressão não é repetitiva é considerada agressão pontual. Sabe-se que é normal haver conflitos dentro de um grupo. No entanto, os conflitos são questões pontuais,

que ocorrem ocasionalmente e que não devem afetar o ambiente de trabalho. Uma desavença ocasional é comum, pois o trabalho em conjunto é feito por vários seres humanos com ideias diferentes, o que gera diferentes pontos de vista. Mas quando, em uma relação conflituosa, um dos indivíduos assume o controle através da submissão psicológica do outro, humilhando-o, degradando o seu ambiente de trabalho ou injuriando-o, instaura-se o assédio moral. Assim ensinam Soboll e Gosdal (2009, p. 43):

O principal aspecto que diferencia o assédio moral das agressões pontuais é a frequência e a repetição dos comportamentos hostis. Nas agressões pontuais a conduta ofensiva e humilhante não é repetitiva, nem é processual, podendo inclusive ser uma reação impulsiva diante de determinada situação, como num desentendimento, por exemplo. No assédio moral estas condutas e comportamentos hostis tornam-se repetitivos e sistemáticos, com o objetivo de disciplinar, prejudicar, ou excluir o trabalhador. Usando um recurso de comparação por imagem, o assédio moral pode ser representado por um filme, enquanto que as agressões podem ser representadas por uma foto, com caráter pontual.

Menezes (2012) acompanha essa ideia e acredita que por se tratar de um fenômeno psicológico, um ato esporádico que, embora possa gerar dano moral indenizável, não pode ser considerado assédio moral (2012). Gonçalves (2016) cita que há posicionamento isolado no sentido de considerar assédio moral apenas um ato, quando o comportamento, de tão grave, leva a vítima ao medo constante, mas essa posição é minoritária entre os pesquisadores. Acerca do medo no trabalho, Dejours (1992), observa que aumenta com a ignorância e por isso pessoas mais novas no trabalho, que ainda não conhecem o ambiente, são as mais atingidas.

O fenômeno não é de fácil percepção, inclusive para quem sofre a prática. Não é como riscos químicos e físicos do trabalho, como exposição a gases e poeiras que ocasionam doenças pulmonares ou más condições de segurança que aumentam os riscos de acidentes, pois não dá para materializar a pressão psicológica (ALMEIDA, 2011). Através dos subentendidos, o empregador, no caso do assédio moral vertical, consegue se impor muitas vezes, prejudicando o empregado. Nesse sentido,

O assédio moral não resulta em atos claros do empregador, mas de atos sub-reptícios, em razão dos quais o empregado, em razão da forte e irresistível pressão psicológica, acaba por ceder e realizar o que deseja o empregador. Na verdade, o empregado não emite qualquer ato volitivo, mas o desejado pelo empregador, ainda que lhe seja prejudicial. (ANDRADE, 2011, p. 2012).

Essa violência moral também não é de fácil prova, conforme evidenciou pesquisa de Silva (2015). Propõe-se, como forma de prova, a tão tradicional prova testemunhal, a junção

de advertências, bilhetes e outros documentos e atestados médicos (SANTOS, 2015). Castro (2014) relata que a justiça trabalhista comumente considera a falta de ocupação efetiva, a divulgação de imagens da vítima, o tolhimento do direito de liberdade de expressão de honra e de intimidade como formas de assédio moral. Seria interessante a aplicação, de forma subsidiária, da inversão do ônus probatório previsto no art. 6º, inciso VIII, do Código de Defesa do Consumidor (SANTOS, 2015).

O assédio moral é geralmente uma violência sutil (Hirigoyen, 2010). Diante disso, muitas vítimas demoram para perceber a agressão que lhes é dirigida, pois geralmente só a descobrem quando as práticas assediadoras ocorrem há algum tempo. Pesquisas de Hirigoyen (2010) e Alkmin (2008) mostraram que as mulheres são quem mais sofrem assédio moral. Enquanto 70% dos casos são dirigidos a elas, apenas 30% são voltados aos homens, visto que são mais receosos a pedir ajuda (ALKMIN, 2008).

Para que uma agressão psicológica seja considerada assédio moral, é necessário que seja frequente. Como bem assinala Ferreira (2010, p. 50), o assédio moral “é um fenômeno que compreende um complexo processo de degradação sistemática, composto por ataques repetitivos que se prolongam no tempo”. Minassa (2012) e Hirigoyen (2010) apoiam essa ideia. Para Martins (2013) são requisitos do assédio moral: conduta abusiva, ação repetida, postura ofensiva à pessoa, agressão psicológica, que haja finalidade de exclusão do indivíduo e o dano psíquico emocional.

“O assédio se caracteriza na recusa de comunicação manifesta e humilhante, falta de respeito, críticas maldosas a respeito do trabalho, atitudes e palavras injuriosas, que acabam prejudicando o psiquismo” (ARENAS, 2013, p. 40). Esse abalo à psique, por vezes modifica a personalidade do assediado e, por consequência, atinge também o seu estado físico. Como qualquer tipo de trauma, a exemplo do filho que vê seus pais serem mortos na sua frente, o assédio moral também pode deixar marcas eternas na vítima, ou até mesmo modificar a forma de agir, de sentir e de ver as coisas no mundo.

Pode transformar o indivíduo de tal maneira, a ponto de este não saber mais distinguir o que é real e o que é ilusório. Essas consequências podem ser graves, dependendo do tempo e do tipo de exposição às agressões. “Não se morre diretamente de todas as agressões, mas perde-se uma parte de si mesmo. Volta-se para casa, a cada noite, exausto, humilhado, deprimido. E é difícil recuperar-se” (HIRIGOYEN, 2011, p. 66). Ocorrem danos diversos, como faltas dos funcionários e custos para a empresa com a sua substituição, queda de produtividade, licenças médicas e gasto do Estado com auxílio doença e aposentadorias (MARTINS, 2013).

Tito (2009) alerta que há uma confusão quanto ao uso do termo, motivada pela massificação de produções a respeito, com divergência quanto a sua definição, pois alguns utilizam assédio moral quando na verdade se trata de agressões pontuais ou quando o assédio é de caráter coletivo, o que prejudica a prevenção e solução dos verdadeiros casos de assédio e faz com que trabalhadores busquem a justiça alegando assédio moral não ocorrido.

O poder de destruição vai além da prática, podendo prejudicar a mente da vítima, a exemplo de depressão profunda, tornando o problema parte do psíquico da pessoa, afetando sua saúde e podendo interferir em sua vida pelo resto de sua existência. (TITO, 2009), pois “A vida psíquica é, também, um patamar de integração do funcionamento dos diferentes órgãos. Sua desestruturação repercute sobre a saúde física e sobre a saúde mental” (DEJOURS, 1992, p. 134).

Gonçalves (2016) alerta que o estresse pode surgir já nas fases iniciais do assédio, mesmo que a vítima não tenha se dado conta da intenção da conduta do autor e que a medida que o assédio se agrava suas consequências também ficam piores, extrapolando o estresse laboral, com a ocorrência de queda de produtividade, de desordens psíquicas persistentes e repercussões que pode afetar a vida social e econômica da vítima, o que corrobora com as informações narradas por Cândido (2001).

Vasconcelos (2015) corrobora afirmando que o assédio moral afeta negativamente a produtividade, o senso de realização profissional, o desempenho, a criatividade e inovação do assediado, com prejuízo de sua saúde mental e da organização para a qual trabalha, sendo a rotatividade de pessoal, absenteísmo, frequência de conflitos improdutivos e comprometimento da qualidade de serviços alguns dos efeitos, sendo alguns ambientes corporativos facilitadores, quando estimulam a competição e o individualismo, em lugar da cooperação, comprometimento, sinergia e trabalho em equipe.

Do ponto de vista psicológico, Hirigoyen (2010 e 2011) entende que as pessoas portadoras de uma melancolia parcial, que pode ser um trauma de infância, possuem uma vitalidade muito grande. As que não têm autoconfiança se sentem obrigadas a fazer sempre mais, a se esforçarem demais para dar a qualquer preço uma melhor imagem de si mesmas. As que aparentam ser ingênuas, crédulas, conscienciosas, que se culpam e se justificam por qualquer situação são vítimas em potencial. Todos esses perfis são vítimas em potencial da violência moral. Martins (2013) acrescenta e elenca que a timidez, o posicionamento servil, a escolaridade maior que a dos demais funcionários, a sensibilidade e o medo como características de pessoas mais propensas ao assédio. Empregados reintegrados, para o autor (2013), também possuem maior possibilidade de sofrerem a violência.

Entende-se que o preconceito é um dos principais motivos do surgimento do assédio moral, que por vezes se exterioriza na forma de discriminação (GARCIA, 2016). O preconceito consiste,

“em si, como o próprio nome indica, é o conceito ou a opinião previamente estabelecida e mantida sobre uma pessoa ou grupo, sem estar fundada em justificativas plausíveis, importando em injusta generalização. Trata-se de atitude negativa e prejudicial ao convívio social ao convívio social harmônico. Ainda assim, por se manter nos limites da esfera do pensamento, os efeitos jurídicos surgem quando o preconceito se exterioriza em forma de discriminação”. (GARCIA, 2016, p. 61).

Para Hirigoyen (2011), as vítimas, contrariando o que seus agressores o tentam fazer crer, de início, não são pessoas portadoras de qualquer patologia, ou particularmente frágeis. Pelo contrário, frequentemente o assédio se inicia quando uma vítima reage ao autoritarismo de um chefe, ou se recusa a se deixar subjugar. É sua capacidade de resistir à autoridade, apesar das pressões, que a leva a tornar-se um alvo. Essa capacidade muitas vezes fica tão abalada que a vítima perde o controle de si, não sabendo mais o que é real ou imaginário, chegando a dar razão ao seu agressor. Parreira (2003, p. 229 apud MINASSA, 2012, p. 117-118) explica detalhadamente algumas das possíveis consequências:

Pode ocorrer, também, uma desvitalização, uma neurose traumática, passando o seu estado depressivo a crônico, como se jamais se pudesse separar da empresa, É um 'assassinato psíquico', pois a pessoa continua vivendo mas convertida numa espécie de zumbi, incorporando em si para sempre uma parte do agressor: as suas palavras ou as condutas em assédio moral.

Outras vezes, as vítimas de assédio moral evoluem no sentido de uma rigidificação da sua personalidade e surgem rasgos paranoicos. Da desconfiança legítima das atitudes dos superiores hierárquicos, passam a paranoias induzidas, buscando provas, verificando tudo, até atingirem um sentimento de perseguição que pode chegar ao delírio.

Por fim, surge a psicose, podendo produzir uma fractura no psiquismo da vítima, levando a pessoa a delirar de modo mais ou menos frequente. Trata-se de uma patologia delirante, feita de alucinações auditivas e psíquicas num ambiente de delírio de perseguição, chamada psicose alucinatória crônica. Afinal, o assédio moral transforma-se num processo em que a vítima acaba por converter-se naquilo que a acusam de ser – inúteis ou loucas -, desvirtuando-a enquanto pessoa.

As relações familiares do assediado podem não ficar ilesas. Os familiares podem ser afetados por todo sofrimento do assediado e não entender o que está acontecendo, o que pode levar a divórcios e problemas psicológicos nos próprios parentes (MARTINS, 2013).

Minassa (2012) classifica o assédio moral sob a ótica psicológica da finalidade do assediador em quatro formas: assédio perverso (com a finalidade gratuita de destruição do outro ou supervalorização do próprio poder), assédio por apreensão (medo que o assediador

tem de ser superado pelo assediado), assédio estratégico (para forçar demissão, exoneração ou aposentadoria) e institucional (quando integra um instrumento de gestão no seu todo).

Hirigoyen (2011) descreve que os agressores, na prática do assédio, utilizam um discurso frio, puramente teórico, técnico, abstrato, dogmático, visando impedir aquele que ouve de pensar e de reagir, de subentendidos e não ditos, destinados a criar mal-entendidos, de paradoxos, que embaralham o propósito do assunto. Sua mensagem é vaga, imprecisa e acarreta confusão. “O estresse se torna destruidor pelo excesso, mas o assédio é destruidor por si só, pois configura a má intensão de ver a pessoa como objeto” (ARENAS, 2013, p. 40).

Para Garcia (2016) os assediadores, por vezes, não têm aptidão para sentir a dor alheia, sendo quase impossível sair ileso de suas investidas, pois não há como medir forças com alguém sem freios emocionais. Assediadores “normalmente são psicopatas e sociopatas, considerados verdadeiros *predadores sociais*” (GARCIA, 2016, p. 37). Afirmam que seu ato foi brincadeira, mal-entendido, que o assediado está vendo ou ouvindo coisas, que seu trabalho está sendo afetado por problemas pessoais, que é louco e quem tem mau relacionamento com os colegas, fingindo que nada do que o assediador está passando está acontecendo (MARTINS, 2013). Discorrer, jurisprudência disse isso também.

Frontzek (2016) diverge da ênfase dada por Hirigoyen (2010) e, indiretamente, demais autores que tornam o centro da análise do assédio as características do assediado e do assediador, o que deixa em caráter secundário o papel do contexto do trabalho no processo, acreditando serem indevidas proposições simplistas, com tendência ao extremismo, como as de Hirigoyen (2010), diante do complexo fenômeno do assédio moral. Para Frontzek, o papel das políticas de gestão, que permitem ou incentivam o assédio, é também fundamental para a ocorrência ou não do assédio e sua prevenção.

Gonçalves (2016) acrescenta que o assédio moral, como experiência subjetiva, depende da percepção da vítima da sua ocorrência e consequências, e como tal, pode ser considerado assédio por uma pessoa e não ser por outra. O assédio prejudica a saúde do trabalhador e, consequentemente, a sociedade. Sob o ponto de vista de saúde, o assediado pode ter crises de choro, ansiedade, dores, palpitações, tremores, sentimento de inutilidade, insônia, aumento de pressão, perda da memória, dificuldade de concentração (Martins, 2013, p. 84).

Gabrin (2009), após analisar 140 publicações de notícias veiculadas na mídia impressa ao longo de vários anos sobre assédio moral, concluiu que a sua subjetividade não é sempre considerada pela produção discursiva do assunto, o que contribui para naturalizá-lo, por meio de notícias que o caracterizam como um fenômeno particular entre assediado e assediador,

abordando o modo caricatural e psicologizante da manifestação da chefia e considerando que a vítima interioriza ou aceita a situação. É desconsiderado o contexto do trabalho e do cotidiano, que também são envolvidos no processo, transmitindo a ideia de responsabilidade pessoal e não geral quanto ao assédio moral e estigmatizando os indivíduos.

Do mesmo modo, Vieira (2012) artigo que se posiciona no sentido de que não é todo assédio que é moral, alerta que, embora existam pessoas sádicas, não se pode esquecer que o assédio ocorre quase sempre em ambientes nos quais o próprio assediador está sujeito a exigências absurdas de produtividade, sendo possível que os atos assediadores decorram mais do esforço em responder as exigências da organização do que um desejo consciente ou inconsciente de humilhar a vítima.

Vasconcelos (2015), realizou revisão de literatura acerca do conceito de assédio moral e revelou outros problemas: a caracterização é imprecisa, o que dificulta a sua aplicação ao caso concreto e o fato das abordagens do assediador serem interpretadas como brincadeiras inocentes, o que mascara o seu real propósito.

Barros Júnior (2016) propôs um novo tipo de assédio, o assédio moral acidentário, classificado pela consequência (danos à saúde do trabalhador) e pela motivação (praticado em face de pessoas já adoecidas) das condutas assediadoras, não pela origem da violência, sendo a nomenclatura, na visão do autor, a que melhor define, sintetiza e qualifica os reflexos na saúde do trabalhador, de maneira a distingui-lo do assédio em que não há adoecimento.

A justiça é arma a ser utilizada, mas é necessária colaboração: testemunhas solidárias, denúncias e comprometimento para que o fato seja dado como verdade, para que haja eficácia jurídica (DARCANCHY, 2006). É preciso cessar imediatamente a prática do assédio e cuidar dos traumas gerados. Tratar o assédio moral exige conhecimentos interdisciplinares, não somente psicológicos, que precisam ser postos em ação. (GARCIA, 2016). É importante que se reflita sobre qual tem sido a influência do assédio no ambiente de trabalho, no assediado, na coletividade, no assediador e na empresa (CALVO, 2014) e que as organizações assumam o papel principal na prevenção do assédio moral.

3.5 ASSÉDIO MORAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O assédio moral, apesar de, como dito anteriormente, ocorrer nos diversos tipos de relações sociais, se evidencia e se motiva por maneiras diferentes em cada uma delas. Quando ocorre no setor público, tendo em vista a sua função de promoção e garantia dos direitos e necessidades individuais e coletivas, configura uma prática mais absurda. Mendonça e Barreto

(2015) entendem que os critérios para a configuração do assédio moral na esfera pública são os mesmos que para a sua verificação nas relações de trabalho privadas, inobstante as diferenças entre o pacto laboral e suas consequências relacionada à estabilidade.

Muitos são os motivos pelos quais o assédio moral pode ocorrer no serviço público. Arenas (2013) realizou uma pesquisa que mostrou a produtividade como um pretexto para os assédios no Serviço Público, corroborando com o autor Menezes (2012), que também acredita que o assédio está relacionado à busca de produtividade, além da competitividade, individualismo e lucratividade. Girard e Neves (2013) acrescenta que o fato do superior hierárquico não dispor sobre o vínculo funcional do servidor, não podendo, portanto, demiti-lo quando quer, faz com que passe a humilhá-lo e sobrecarregá-lo com tarefas inócuas.

Segundo MINASSA (2012), o assédio moral ocorre na administração pública por causa da modernidade, da produtividade e da eficiência em prol dos administrados, com o aumento da exigência de agilidade e efetividade pelos serviços públicos, o que torna mais rígida a hierarquia e a disciplina, além do individualismo e da competitividade. A costumeira impunidade do superior hierárquico e a ausência de denúncia é um dos fatores que faz com que os assédios continuem ocorrendo (Aires, 2011).

Heloani e Barreto (2015) informam que algumas variáveis facilitam a ocorrência de assédio moral, como a imposição de prazos rigorosos, o aumento de ritmo, volume e pressão trabalhista, a redução de locais de trabalho e pessoas, concomitante ao aumento das tarefas e à quantidade crescente de informação a ser administrada devido às novas tecnologias de comunicação. Portanto, a administração deve intervir não somente no assédio, mas em todas as variáveis que possam propiciar o assédio.

Gonçalves (2016), apesar de não tratar especificamente do assédio moral no Serviço Público, discorre acerca de características também presentes neste. A forma de liderança (principalmente a autoritária), a organização do trabalho, o clima e a cultura organizacional (ambientes estressantes, falta de reconhecimento e de diálogo, pobres relações de cooperação e alto grau de competição, permissão e reforço de comportamento negativo e constrangedor) estão diretamente ligados ao assédio organizacional, sendo o tipo de cenário importante variável a ser considerada. Nesse caso, a própria organização é a assediadora. Na visão da autora, o assédio moral deve ser enfrentado levando-se em consideração o seu caráter, multicausal e de interinfluências, através da elaboração de um modelo interventivo complexo, capaz de abranger os aspectos psicológicos, interpessoais, organizacionais e ambientais.

Vacchiano (2007) acredita que as razões para o assédio moral no Serviço Público são a falta de preparo de alguns chefes imediatos, a perseguição a um determinado indivíduo, as

chefias muitas vezes atribuídas por indicação informal, a cobiça do que o assediado possui, os preconceitos enraizados e o anonimato em decorrência do excesso de contingente. De acordo com Batalha (2009), o desvio de função, a “geladeira”, consistente na cessação de demandas ao servidor, a transferência arbitrária, o abuso de poder, inicialmente comentado por Hirigoyen (2010), a interdição fisiológica e a avaliação negativa de estágio probatório como formas de manifestação de assédio moral no Serviço Público.

Em adição, Vachianno (2007) cita como formas de realização do assédio moral na administração pública a transferência arbitrária, avaliar negativamente o servidor, dificultar a licença capacitação, punir por atrasos decorrentes da participação em cursos ou por cumprir horário diferenciado em decorrência de estudo, controle rígido do ponto e da assiduidade, enquanto Aires (2011) cita como exemplos de assédio a atribuição de erros imaginários, críticas em público, brincadeiras de mau gosto, ausência de cumprimento ao servidor ou desconsideração da sua presença, divulgação de boatos maldosos, retirada de instrumentos de trabalho, imposição de horários injustificados e atribuição de tarefas desnecessárias ou a sua completa retirada.

Sob a ótica de quem foi vítima de assédio moral no serviço público, Batalha (2009) entende que nesse ambiente de trabalho pessoas delineadas por uma inteligência um pouco acima da média, de personalidade altruísta, ingênua, insatisfeita, honesta e consideradora dos valores morais, apegadas ao trabalho e à instituição pública, o tipo de pessoas que não tolera injustiça com ninguém, além das que sofrem preconceito com relação à gordura, origem racial e orientação sexual, são vítimas em potencial da prática. Acerca das características específicas do assédio moral no serviço público, vale acrescentar um perfil de vítima em potência do assédio moral em geral citada por Martins (2013), a servilidade.

Tem-se que a servilidade no serviço público pode ser maior do que no serviço privado. Isto decorre da função social, de atendimento aos interesses da população, que direta ou indiretamente o servidor exerce. Antes de ingressar nos quadros públicos, o servidor, geralmente, estuda sobre a sua obrigação de servir a população e como um trabalho decente, ético e eficaz pode mudar a realidade de muitas vidas. No início da sua carreira, então, buscando a satisfação dos interesses do povo, se mostra servil ao extremo para sua chefia, colegas, ou subordinados, o que pode ser visto como servilidade, não exercício da função pública de acordo com os valores estipulados. Essa característica pode ser aproveitada por potenciais assediadores para massacrarem o servidor, com imposição de tarefas exorbitantes ou das piores a serem exercidas e ainda através utilização deste como bode expiatório para todo e qualquer problema que acontece.

Castro (2014) é contrária e acredita que não há, como regra geral, perfil específico de assediado ou assediador, não estando, nenhum indivíduo, durante sua carreira profissional, isento de ser vítima de assédio e que praticamente não existe organização onde a prática não possa ocorrer.

Caran *et al.* (2010) acreditam as Universidades apresentam ambientes facilitadores de assédio moral. Realizaram pesquisa com cinquenta e quatro professores de instituições públicas de ensino, sendo a maioria mulher, entre quarenta e cinquenta e nove anos e com tempo institucional inferior a quinze anos tendo 40,7% deste perfil alegado já terem sido vítimas de assédio, 59,3% afirmado conhecerem colegas que o haviam sofrido e 70,4% alegado ser um problema comum na instituição. A pesquisa evidenciou forte presença de assédio moral horizontal, além do grande quantitativo de assédio vertical descendente e também que o fenômeno é frequente em universidades por causa da competição por cargos, recursos para pesquisa e publicações.

FOSH (2016) realizou pesquisa em cento e cinquenta e uma agências da Previdência Social no Estado do Rio Grande do Sul, com uma média de dois mil trabalhadores que evidenciou a existência de assédio moral no órgão, como consequência de um modelo de gestão por competências implantado sob a ótica produtivista, com ritmos de trabalho intensos e cobranças inatingíveis, falta de condições de trabalho, gestores sem capacidade técnica de gerenciar mudanças, com número insuficiente de servidores.

Concluiu que no órgão há assédio moral institucional, com negativa de instrumentos de trabalho e de espaços de participação de servidores, ambientes insalubres, falta de atenção e cuidado com a saúde, humilhação pela falta de suporte para atender aos usuários, sendo a instituição omissa e negligente na coibição do assédio.

A pesquisa mostra um aspecto ainda mais preocupante. A autarquia não repassa dados de agravos de saúde dos funcionários, apesar de na pesquisa terem sido feitos vários relatos de doenças, o que dificulta que políticas de atenção à saúde alcance os seus objetivos.

Cardoso e Almeida (2016) analisaram alguns acórdãos de Tribunais relacionados ao assédio moral no serviço público e constataram que os Tribunais precisam explorar melhor a figura do assédio moral em suas decisões, já que há divergências quanto à sua caracterização, o que não garante segurança jurídica aos assediados. Isso é ruim para as vítimas, que ingressam com ações judiciais sem saber se serão reparados.

A prática de assédio moral nas organizações estatais é algo que não pode existir. Há necessidade de mudança cultural que incentive o diálogo, implantação de código de ética que abranja as chefias baseado em respeito e companheirismo, o que ocasionará a minoração de

todo o processo de tirania (TERRIN; OLIVEIRA, 2007).

É inegável que o assédio moral tem poder destrutivo. Uma gama de males pode ser causada aos envolvidos, principalmente ao assediado. Uma possível classificação desses danos consiste em dividi-los em morais e materiais. Na origem, a palavra dano significa “ofensa, mal ou subtração do patrimônio material ou moral de uma pessoa.” (REZENDE, 2009, p.143). Em outras palavras, “Dano é a lesão causada a um patrimônio ou ofensa a um bem juridicamente protegido, quer seja contratual, quer seja extracontratual, causado por dolo ou por culpa do agente, genericamente.” (ZENUN, 1996, p. 68).

Como já dito, os danos podem ser morais ou materiais e, ainda, mais complexos, como os sociais, estéticos e os causados por perda de oportunidades. De uma maneira inicial, o dano moral pode ser conceituado como todo e qualquer dano que não se configure por mero aborrecimento à subjetividade individual ou coletiva. De acordo com Gagliano e Pamplona Filho (2009, p. 55):

O dano moral consiste na lesão de direitos cujo conteúdo não é pecuniário, nem comercialmente redutível a dinheiro. Em outras palavras, podemos afirmar que o dano moral é aquele que lesiona a essa personalíssima da pessoa (seus direitos da personalidade), violando, por exemplo, sua intimidade, vida privada, honra e imagem, bens jurídicos tutelados constitucionalmente.

Zenun (1996, p. 127) relaciona o dano moral à dor e ao sofrimento, conceituando-o como “os sentimentos,[...], oriundos da *dor*, que causa sulcos profundos na alma e no corpo, detectáveis por perícias e outras provas coadjuvantes, para que se apontem os *derivativos*, cujos custos são de obrigação do ofensor, condenado a pagá-los”. O sofrimento é essencialmente subjetivo, é ilusão tentar objetiva-lo (DEJURS, 1992). Corroborando, Venosa (2003, p.35) apresenta a seguinte conceituação:

Dano moral é o prejuízo que afeta o ânimo psíquico, moral e intelectual da vítima. Sua atuação é dentro dos direitos da personalidade. Nesse campo, o prejuízo transita pelo imponderável, daí por que aumentam as dificuldades de se estabelecer a justa recompensa pelo dano.

Theodoro Júnior (2009, p. 2), de maneira semelhante, entende: os danos morais “são aqueles ocorridos na esfera da subjetividade, ou do plano valorativo da pessoa na sociedade, alcançando os aspectos mais íntimos da personalidade humana”.

Acredita-se que para que haja o dano moral, não basta um mero aborrecimento, ou aflições comuns do dia-a-dia. Por razoabilidade, a mera desconsideração de ordem de fila, ou a necessidade de esperar um prazo para que um objeto possa ser consertado por assistência técnica, por exemplo, se trata de mero aborrecimento, ao qual todos os indivíduos estão

sujeitos. Nesse sentido, para Theodoro Júnior (2009, p. 118),

A vida em sociedade obriga o indivíduo a inevitáveis aborrecimentos e contratempos, como ônus ou consequências naturais da própria convivência e do modo de vida estabelecido pela comunidade. o dano moral indenizável, por isso mesmo, não pode derivar do simples sentimento individual de insatisfação ou indisposição diante de pequenas decepções e frustrações do cotidiano social.

Problemas, aborrecimentos, brigas, chateações e contratempos são comuns no convívio em sociedade e por isso, geralmente são suportáveis por qualquer pessoa. O dano moral surge quando os limites são ultrapassados, ideia que é apoiada por Theodoro Júnior (2009, P. 118). Zenun (1996, p. 43) cita algumas consequências que podem acontecer com quem sofre dano moral:

[...] a pessoa normal sente e sofre, transforma-se e se transtorna com a alteração do seu sistema nervoso, que entra em depressão, deixando o lesado apático ou, muitas vezes, agitado, mal que se reconhece estampado na contração dos nervos faciais, modificando a fisionomia, tirando-o da vida normal para atirá-lo à anormalidade. [...]

Nem sempre esses males vêm isolados, pois há que atentar para as anomalias cardíacas, que variam os sintomas e as consequências, mas todas voltadas para o depauperamento orgânico, que sofre mutações, tudo convergindo para modificar a pessoa, sua vida, seu modo de ser, seus bens, seus negócios, com repercussões generalizadas, donde a certeza da existência do *dano moral* e de sua inevitável *reparação*[...]

De acordo com o Código Civil, os danos morais devem ser indenizados como uma espécie de compensação. Apesar disso, não podem ser expressos em dinheiro, o qual serve para a amenização do sofrimento com desfrute de prazeres e momentos felizes. Mas para que a indenização possa ser cobrada, não basta que o indivíduo comprove sua dor. É preciso que haja uma ação ou omissão do assediador, que o ato seja ilícito e que haja um vínculo entre a ação e o dano, requisitos da responsabilidade civil no Brasil.

O dano moral poderá ocorrer durante ou no fim da relação empregatícia, podendo o superior hierárquico ou o ex-servidor empreender ato persecutório que denigre a imagem e reputação do servidor, dificultando o acesso a outro cargo. Pode gerar, de forma indireta prejuízo patrimonial e, de maneira reflexiva, dano material, como, por exemplo, o rebaixamento de função, que pode acarretar na diminuição de salário e consequente prejuízo econômico-financeiro, ferindo a dignidade profissional e a autoestima do servidor, causando-lhe sensação de dor, tristeza e sofrimento. Uma eventual indenização por dano moral deve considerar todos os tipos de dano.

O dano material é outro tipo de dano que comumente ocorre quando há prática de assédio moral. Esse dano se caracteriza por ser “susceptível de avaliação pecuniária, podendo ser reparado por reposição em dinheiro, denominador comum da indenização.” (VENOSA, 2003, p. 30), consistindo em uma lesão concreta, que causa perda ou deterioração, em parte ou na totalidade de bens materiais que pertencem a uma pessoa, bens estes suscetíveis de avaliação pecuniária e de indenização pelo causador (DINIZ, 2003), prejuízos ou perdas que atingem o patrimônio corpóreo de alguém, dependendo de prova efetiva para que caiba reparação (TARTUCE, 2014).

Os danos materiais ou patrimoniais se diferenciam dos danos morais, principalmente por serem de natureza econômica, terem valor determinado ou ao menos presumível em dinheiro e podem ser reparados através de recomposição do patrimônio. Eles atingem o que pode ser visto e tocado.

Restituir um celular que pertencia a outra pessoa e que foi quebrado por culpa de um determinado indivíduo recomporá o patrimônio físico ao qual causou dano. De outro modo, pedir desculpas, inclusive em público e até mesmo efetuar o pagamento de indenização por dano moral em virtude de maus tratos, por exemplo, não fará com que se apague a dor e o transtorno, enquanto o bem material destruído pode ser integralmente restituído.

3.5.1 Abuso de Poder Como Forma de Assédio Moral

A administração pública recebeu, legalmente, poderes para exercer suas atividades, dentre os quais se destacam o poder hierárquico, que consiste no poder de distribuir e escalonar as funções dos seus órgãos, ordenar e rever a atuação de seus agentes, estabelecendo a relação de subordinação entre os servidores do seu quadro de pessoal, o poder disciplinar, que é a faculdade da administração de punir internamente as infrações funcionais dos servidores e demais pessoas sujeitas à disciplina dos órgãos e serviços públicos, e o poder discricionário, que consiste na faculdade de escolha entre duas ou mais possibilidades de prática de atos, previstas em lei (MEIRELLES, 1998).

O uso do poder é uma prerrogativa da autoridade, que deve ser utilizada sem abuso, empregando-o segundo as normas legais, a moral da instituição, a finalidade do ato e as exigências do bem comum, nos justos limites que o bem-estar social exigir. Quando a autoridade ultrapassa os limites de suas atribuições ou se desvia da finalidade administrativa,

incorre em abuso de poder, que pode se revestir de forma comissiva e omissiva, porque ambas são capazes de afrontar a lei (MEIRELLES, 1998).

O abuso de poder é uma realidade. Assediadores utilizam o poder para a prática do assédio moral no serviço público. O assédio pode ocorrer por abuso de poder hierárquico. Tal poder deve ser exercido em benefício do serviço que, perseguindo este objetivo, é o único juiz da conveniência e oportunidade da punição do servidor, dentro das normas específicas da repartição. No entanto, é exacerbado, arbitrariamente, e utilizado para perseguir e oprimir, desviando-se da sua função precípua (MINASSA, 2012). A discricionariedade do poder disciplinar se dá na escolha da penalidade, entre as possíveis, à graduação da pena, à oportunidade e conveniência de sua imposição (BATALHA, 2009). Ante amplitude do poder disciplinar, é de fácil utilização como instrumento assediador, exteriorizado, principalmente, através de PAD em face de servidores que nada fizeram para merecê-lo.

É sabido também da prática de assédio por abuso do poder hierárquico, consistente no poder atribuído à administração pública para a organização das atividades administrativas, visando o bem social, dado que os agentes públicos devem exercê-lo em estrita consonância com a vontade da lei, porquanto seu exercício se traduz no apaziguamento da coletividade (MINASSA, 2012). Se os agentes públicos se excedem no uso do poder hierárquico, utilizando-o como forma de intimidação, opressão ou humilhação, e não nas estritas funções diretivas necessárias para o atendimento de suas finalidades, instaura-se o assédio moral. Nesse sentido, Hirigoyen (2010) alerta que quando o assédio moral acontece no âmbito de uma relação de subordinação, transforma-se em um abuso de poder hierárquico, e a autoridade legítima sobre um subordinado se torna a dominação da pessoa.

Garantir um ambiente de trabalho saudável não é uma das tarefas mais fáceis. Além da busca incessante pela eliminação de todo e qualquer risco à saúde que a atividade da empresa ou entidade pode causar, é preciso prevenir os possíveis danos psicológicos, que podem advir de traumas pela execução do trabalho, especialmente advindo de abuso de poder e de más condições de ergonomia.

3.5.2 A prevenção do assédio moral na administração pública

O assédio moral é um problema de saúde pública, que ocorre tanto em países desenvolvidos quanto subdesenvolvidos, sendo o seu combate dever prioritário, através de estratégias de monitoramento e avaliação, com metodologias de ação social participativas, de vários níveis e multivariadas nos contextos e lugares onde o assédio se desenvolve

(HERRERA et al, 2010). O enfrentamento deve ser coletivo, já que o assediado, via de regra, encontra-se em situação de vulnerabilidade pessoal e possui muita dificuldade em obter provas (SILVA, 2015).

No serviço público, os superiores hierárquicos, muitas vezes, justificam ações assediadoras em nome da satisfação do interesse coletivo. Utilizam-se de práticas humilhantes, vexatórias e abusivas. Muitos não sabem qual o limite entre o exercício dos poderes de hierarquia e disciplina, abuso de poder e/ou de autoridade, sendo que o resultado dessas condutas, falseado na ideia do cumprimento do princípio da eficiência, se sobressai como um método dramático e pernicioso não só para a saúde do agente vitimado, mas também para a sua dignidade, liberdade e personalidade (MINASSA, 2012).

De acordo com Lopes (2009), a virtude moral é decorrente do hábito e não da natureza do ser humano. É necessário que se crie o hábito no serviço público de rechaçar toda e qualquer forma de assédio moral, seja pelos servidores, seja pela administração. Para isso, práticas inteligentes, que envolvam o comportamento no serviço público, devem ser elaboradas e postas em práticas pelos gestores de forma contínua e eficaz.

Ainda que economistas demonstrem que os custos do assédio moral são bem mais elevados do que a prevenção, no Brasil, por razões culturais, em regra, o investimento na prevenção não tem sido prioridade patronal (TERRIN; OLIVEIRA, 2007). Os autores entendem que é preciso redefinir as condições de trabalho, adotando regras para proteger as queixas dos indivíduos que temem represálias da coletividade, assim como a figura de um moderador que tentará de todas as formas levar as partes envolvidas a tomarem uma decisão por si mesmas, auxiliando no conflito entre as partes.

As pessoas tendem a somatizar os problemas, conforme demonstrou pesquisa realizada por Yokoyama (2005). É necessário investir na satisfação do capital humano para que os riscos do assédio moral sejam minimizados. Uma forma de atuar em face do assédio moral é tornar a prática visível e incentivar o papel reflexivo do Estado, dos trabalhadores e das empresas e das organizações sindicais para que gerem condições que impeçam o assédio nas organizações (PINO et al (2011).

Martiningo Filho (2008) entende que as organizações precisam parar de negar o problema e passarem a adotar políticas efetivas de combate ao assédio, pois apesar de a negação parecer ser a solução mais fácil, ela dificulta a prevenção. O autor entende que a política de prevenção deve privilegiar o respeito e a escuta dos problemas do funcionário, com esforço para soluções sadias, apesar do estresse e pressão do mercado, através da área da gestão de pessoas, levando em conta cada indivíduo, com seus traços de personalidade, sem

esquecer o componente ativo ou emotivo da pessoa, com reforço ao diálogo, para diagnóstico precoce do assédio e vontade de mudança, por todos os envolvidos.

Terrin e Oliveira (2007) alegam que o trabalho a ser feito nas organizações é uma reeducação de valores que implica uma mudança cultural, com incentivo à prática do diálogo constante e à implantação de código de ética e de conduta de todos os empregados, inclusive as chefias, baseado no respeito mútuo e no companheirismo. A partir dessas mudanças, as consequências de todo o processo de tirania podem ser minimizadas. Uma dessas providências consiste na orientação para o que servidor assediado evite conversar com o agressor sem a presença de testemunhas (MARTINS, 2013).

Câmara, Maciel e Gonçalves (2012) entendem que na administração pública deve haver a discussão teórica do conceito de assédio moral e o treinamento nos procedimentos de investigação: apuração dos dados, realização das visitas às unidades e elaboração de pareceres com subsequente debate a respeito de sua veracidade, atenção ao trabalho sobre as relações interpessoais (comunicação, esclarecimento de objetivos e expectativas, definição de papéis etc.), com foco no funcionamento grupal, apoio institucional ao projeto, contato com o denunciado, parecer, relatório e ações, propostas de mediação ou conciliação antes da abertura de processo administrativo disciplinar (PAD) ou sindicância, visando menos desgastes das partes de gastos de recursos com processos. Os autores ainda apontam que intervenções baseadas em ações administrativas proativas, como a criação de comissões para mediação e investigação do assédio, acompanhadas da possibilidade de punição para os assediadores, têm sucesso no combate ao assédio moral.

Heloani e Barreto (2015) atestam que pensar em ações preventivas que eliminem o assédio moral no local de trabalho é um imperativo categórico, moral e ético. É necessário criar novas práticas e compreender que a amizade e a ajuda mútua possibilitam a resistência e a criatividade, que potencializam a capacidade de produzir. Para os trabalhadores manterem a saúde, segundo os pesquisadores, é necessário combater toda e qualquer forma de manifestação da violência moral no local de trabalho, efetuando mudanças na organização que pressupõem: relações éticas, abertura de novos postos de trabalho, diminuição da jornada e do ritmo intenso, estímulo à autonomia, diálogo entre os pares, programas de apoio efetivo, etc.

Deve ser estabelecido um sistema de prevenção destinado a evitar o assédio moral no ambiente do trabalho, o que pode ser feito através de campanhas internas, palestras, esclarecendo o problema do assédio moral, regulamento interno coibindo a prática com sanções, fiscalização do ambiente de trabalho e instalação de uma ouvidoria visando a obtenção de denúncias anônimas, com efetiva apuração destas (MARTINS, 2013).

ANTUNES (2015) destaca o papel dos sindicatos na prevenção, entendendo ser de participação imprescindível, do ponto de vista estratégico, pois é capaz de unir os laços de solidariedade e o sentimento de pertencimento de classe.

Lopes (2009) elenca medidas preventivas que podem ser tomadas: planejamento e organização do trabalho; considerar a autodeterminação de cada servidor e possibilitar o exercício de sua responsabilidade funcional e profissional; assegurar ao servidor a oportunidade de contato com os superiores hierárquicos e outros servidores, ligando tarefas individuais de trabalho, e oferecer informações sobre exigências do serviço e resultados; garantir a dignidade do servidor; evitar o trabalho pouco diversificado e repetitivo, protegendo o servidor no caso de variação do ritmo de trabalho; possibilitar ao servidor condições de trabalho que garantam oportunidades de desenvolvimento funcional e profissional no serviço; desenvolver ações para objetivar a disseminação de normas éticas e disciplinares, abstenção de determinar a realização de atribuições estranhas ou de atividades incompatíveis com o cargo que o servidor ocupa, ou em condições e prazos inexecutáveis;

Além disso, Lopes (2009) acredita que deve haver abstenção de designação para o exercício de funções triviais ao exercente de funções técnicas, especializadas, ou aquelas que exijam treinamento e conhecimento específicos; não apropriação de crédito de ideias, propostas, projetos ou de qualquer trabalho de outrem; abstenção de desprezo e de tratamento ignorante ou humilhante, a ponto de isolar a vítima de seus superiores hierárquicos e de outros servidores, sujeitando-os a receber informações, atribuições, tarefas ou outras atividades somente por meio de terceiros; cessação de sonegação de informações que sejam necessárias ao desempenho das funções ou úteis à vida funcional do servidor, bem como a divulgação de rumores e comentários maliciosos e a prática de críticas reiteradas ou a subestimação de esforços que atinjam a dignidade do servidor e a abstenção de exposição do servidor a efeitos físicos ou mentais adversos em prejuízo de seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Câmara *et al* (2012) realizaram uma pesquisa de experiências de prevenção do assédio moral no serviço público do executivo estadual no Ceará, onde foi constituída uma comissão setorial para tratar do assunto, constituída por servidores. Citam que a discussão teórica do conceito de assédio moral e o treinamento nos procedimentos de investigação: apuração dos dados, realização das visitas às unidades e elaboração de pareceres com subsequente debate a respeito de sua veracidade, especial atenção à constituição do grupo, ao trabalho sobre as relações interpessoais (comunicação, esclarecimento de objetivos e expectativas, definição de papéis etc.), com foco no funcionamento grupal, e ao apoio institucional ao projeto preventivo são aspectos exitosos que devem ser repetidos por outros órgãos.

Glina e Soboll (2012) fizeram uma revisão na literatura relacionada às intervenções no assédio moral e concluíram que intervenções pontuais e isoladas não funcionam, sendo preciso uma abordagem abrangente e um acompanhamento sistemático das ações e imprescindível a participação consciente da alta gerência, devendo o desenho da intervenção considerar o contexto organizacional e envolver os vários atores sociais. As autoras também consideram ser a organização o centro agenciador das medidas de prevenção. Comissões paritárias, definidoras do alcance dos poderes hierárquico e disciplinar também contribuem para a prevenção (OLIVEIRA, 2016).

Um psicólogo organizacional tem papel de destaque na prevenção, propondo ações, conscientizando e esclarecendo trabalhadores e gestores, estabelecendo canais de comunicação para que os casos possam ser denunciados, descobertos e investigados e medidas interventivas possam ser tomadas. Além disso, o psicólogo deve propor uma abordagem integral, envolvendo trabalhadores, líderes e gestores e facilitando a construção de uma cultura que rechace o assédio, promovendo mudanças no clima e na cultura organizacional, para que seja saudável e satisfatório, sendo as relações entre os trabalhadores foco da atuação do psicólogo, com a finalidade de estabelecer as relações interpessoais mais humanizadas, éticas e justas (Hussein et al, 2015).

As medidas preventivas devem identificar os riscos não visíveis, buscando seu controle e eliminação, com propostas que vão desde o exaustivo esclarecimento e sensibilização quando aos direitos alheios até a adoção de uma política clara de tolerância zero à violência moral, sendo que, a médio prazo, novas formas de execução do trabalho devem ser adotadas, que não desordenem e afetem negativamente a vida dos trabalhadores, intervindo-se em processos de trabalho que busca de forma desmedida a lucratividade e produtividade, incentivando a autonomia, amizade, respeito, ajuda mútua, generosidade, reconhecimento e os laços de camaradagem (BARRETO e HELOANI, 2015).

O controle administrativo também é uma forma muito importante de atuação frente ao assédio moral. Pode ser definido como o poder de fiscalização e correção que os órgãos dos poderes Judiciário, Legislativo e Executivo, com o objetivo de garantir a conformidade de sua atuação com os princípios que lhe são impostos pelo ordenamento jurídico, exercem sobre a administração pública (DI PIETRO, 2012). É assim o controle que os órgãos públicos exercem sobre as suas atividades, para que se mantenham de acordo com os ditames da lei. O controle de atos administrativos que assediam moralmente servidores é feito principalmente pela representação e da reclamação (MINASSA, 2012).

Ao tomar conhecimento de práticas de assédio moral perpetradas por seus servidores, por meio de reclamação, representação ou qualquer outra forma, o Estado deve sair da inércia e instaurar os devidos procedimentos de apuração das faltas em tese cometidas pelos agentes públicos, por ser civilmente responsável pelos atos que seus agentes praticam, nos termos do art. 37, § 6º da CF (1988). Caso se comprove a prática de assédio moral, poderá ser aplicada alguma penalidade prevista na lei 8112/90, sendo a demissão a mais grave. A apuração e penalização correta também são uma maneira de preveni-lo. Os servidores, vendo que a prática de assédio moral não é deixada de lado pela administração, mas sim apurada e penalizada, tendem a refletir mais e recearem quanto ao cometimento de assédio moral em virtude do medo de punição.

Uma boa política organizacional de prevenção e combate ao assédio envolve normas claras, bem divulgadas e revistas com frequência, o que pode ser feito através de código de conduta e códigos de ética, boas condições de trabalho, de segurança e higiene, ausência de estresse e pressão desnecessários e formas sadias de resolução de conflitos, além da formação de uma comissão capacitando servidores para trabalhar com a prevenção no dia-a-dia (TITO, 2009). O conhecimento não é suficiente para prevenir e coibir o assédio, sendo imprescindível a implantação de políticas de prevenção e combate através do envolvimento dos gestores com os trabalhadores, desenvolvimento das relações laborais, do clima e organização da comunicação. (SOUSA, 2016)

Tornar o meio ambiente de trabalho saudável, valorizando o seu trabalho, estabelecendo um clima de confiança, faz com que as pessoas sintam prazer em trabalhar, o que traz aumento na criatividade, inovação e dedicação dos funcionários e aumenta seu índice de permanência na organização (MARTININGO FILHO, 2008). Como visto, há inúmeras maneiras de intervenção da administração pública. Essa intervenção deve ser constante, em todas as fases da ocorrência de assédio moral. Desde o momento anterior, na prevenção, durante, com a realização de mediação e após, com a punição dos servidores que cometem o assédio.

4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os trabalhos científicos buscam, em regra, explorar a realidade de determinada situação-problema. O conhecimento científico é: contingente por ser baseado não só na razão, mas também na experimentação; sistemático, por formar um encadeamento de ideias; verificável, pois só a ciência pode ser verificada; e falível, porque pode ser colocado à prova e invalidado no futuro (LAKATOS; MARCONI, 2008).

O conhecimento científico se propõe a conhecer a verdade por trás do assunto investigado, por meio da comprovação de hipóteses preestabelecidas, e utiliza um método, consistente em atividades sistemáticas e racionais que detectam erros, auxiliam decisões e que permitem alcançar o objetivo (LAKATOS; MARCONI, 2008). Em outras palavras, as pesquisas científicas são um “procedimento racional e sistemático que objetiva proporcionar respostas aos problemas que são propostos” (GIL, 2008, p. 17), um “processo de produção de conhecimento para a compreensão de uma realidade” (TOZONI-REIS, 2007, p. 7). Nelas, o pesquisador formula hipóteses a partir de observações ou experiências anteriores, na busca de explicar os fatos ou fenômenos estudados (REY, 1993).

“O trabalho científico é, portanto, uma atividade intencional, processual e complexa de produção de conhecimentos para a interpretação da realidade” (TOZONI-REIS, 2007, p. 15). A metodologia utilizada em uma pesquisa, consistente no caminho traçado pelo pesquisador para o êxito do seu objetivo (TOZONI-REIS, 2007), em uma “preocupação instrumental que cuida dos caminhos, procedimentos e ferramentas com que a ciência será feita” (DEMO, 1987, p. 19). Se organizada e bem definida, tende a garantir um melhor desempenho na sua execução e nos seus resultados.

A exposição deste trabalho é feita em dois subtítulos, considerando que a pesquisa se voltou a dois aspectos principais: análise de decisões judiciais dos Tribunais Regionais Federais em ações que envolveram assédio moral do Serviço Público e como estas, em conjunto com teorias da administração, podem contribuir para a prevenção do assédio moral.

Observa-se que no meio acadêmico houve muita discussão acerca da natureza da pesquisa. Inicialmente os autores se dividiam, chegando à conclusão de que ou a pesquisa é quantitativa ou qualitativa. Com o amadurecimento dos estudos, entende-se, hoje, que a grande maioria das pesquisas possuem tanto aspectos quantitativos quanto aspectos qualitativos, sendo uma ou outra forma prevalente.

É o caso do presente estudo. Classifica-se como quantitativo porque há o estabelecimento de hipóteses claras e variáveis definidas, evidenciadas nas classificações das decisões judiciais, preocupando-se com medição objetiva e quantificação dos resultados, buscando precisão e a ausência de distorções na análise e na interpretação de dados objetivando garantir uma margem de segurança nas inferências obtidas, características da pesquisa quantitativa apontadas por Godoy (1995). É qualitativo por estar evidenciado o foco na compreensão dos fenômenos segundo a ótica dos sujeitos (GODOY, 1995) e porque se interessa mais por compreender e interpretar do que descrevê-los (TOZONNI-REIS, 2007), através da investigação do que é alegado judicialmente por servidores que se sentem assediados e da indicação de mecanismos preventivos ao assédio moral.

Além disso, a investigação realizada tem caráter exploratório-descritivo, pois cumpre o papel de descrever o comportamento do judiciário federal comum no julgamento de casos de assédio moral, além de tornar o assunto mais explícito, com a construção de hipóteses relacionadas, estando presentes, pois, as características dessas formas de pesquisa elencadas por Gil (2008).

4.1.1 Posicionamento dos Tribunais Regionais Federais no Julgamento de Ações Judiciais Relativas ao Assédio Moral

O estudo tem entre suas bases um aspecto pouco comum no meio científico: a análise dos acórdãos judiciais de tribunais federais, prolatados em apelações cíveis e reexames necessários de ações ordinárias originadas em Varas Federais e relacionadas ao assédio moral no Serviço Público Federal estatutário (relação com o estado sob a égide da Lei nº 8.112/90), excluídos os relativos a servidores civis e militares das forças armadas, dado o caráter *sui generis* do ambiente de trabalho onde estão inseridos. Dentro dos parâmetros estabelecidos, toda a administração direta federal e parte da indireta (autarquias e fundações) serão abrangidas, sendo apresentados, ao final, dados acerca das ações judiciais referentes ao assédio moral no Serviço Público *strictu sensu*, excluídas as restrições mencionadas.

Os militares, regidos prioritariamente pelo Código Penal Militar, assim como os civis que trabalham nas forças armadas, tutelados pela Lei nº 8.112/90, foram excluídos da pesquisa porque os ambientes de trabalho nos quais estão inseridos possuem um conceito de hierarquia diferenciado, com direitos que são constitucional e legalmente garantidos por vezes excepcionados, o que acontece a fim de melhor conceber a defesa nacional. Ações judiciais iniciadas por sindicatos de servidores e pelo MPF também foram excluídas da análise.

Não são objeto do estudo ações que envolvem servidores não regidos pela Lei 8.112/90, como os temporários, os empregados da administração indireta e os trabalhadores em geral, como empregados privados, autônomos, temporários, avulsos e voluntários, assim como as que envolvem outras pessoas como possíveis assediadas ou assediadoras, a exemplo de prestadores de serviços terceirizados, estagiários, alunos e usuários em geral do Serviço Público.

Casos referentes a funcionários comissionados da administração pública não foram objeto de análise, considerando o seu regime peculiar de contratação, que, de uma maneira geral, se vinculam às obrigações de um regime jurídico único e aos direitos previstos na Consolidação das Leis do Trabalho.

A pesquisa foi realizada apenas em Tribunais com competência federal quanto ao julgamento de assédio moral envolvendo servidores públicos. Logo, não foram obtidos resultados de ações judiciais que abrangem servidores municipais e estaduais. Dentro dos parâmetros estabelecidos, toda a administração direta federal e parte da indireta (autarquias e fundações) foram abrangidas. A análise tem como limite temporal os últimos dez anos. Todos os acórdãos resultantes da pesquisa que se encaixaram nos critérios definidos foram contabilizados e analisados.

Esse parâmetro foi escolhido porque estabelece uma máxima jurídica: “compete ao juiz dizer o direito”. O poder judiciário é o meio principal e, talvez, o mais eficaz de garantir direitos. De acordo com o que dispõe o art. 5º Constituição Federal de 1988, toda lesão ou ameaça ao direito é passível de ser submetida ao crivo e há um juiz natural para julgar cada tipo de causa. Além do mais, o assédio moral é de difícil prova. Considerando que as decisões judiciais que valoram as provas no âmbito jurídico, é essencial saber o que é considerado prova.

O servidor público, ao buscar a tutela judicial, pode se valer de um arcabouço de normas para se proteger contra a prática de assédio moral, bem como que garanta o direito à indenização por danos morais e materiais decorrentes da prática. A vítima de assédio moral sofre abalo em sua dignidade humana, que, de tão importante, foi elevada pelo constituinte de 1988 ao *status* de fundamento do Brasil (art. 1º, inc. III, CF), o qual é conhecido por muitos autores como uma estrutura social de um Estado de Direito Social Democrático.

Em outros momentos, a Constituição protege de maneira mais clara o servidor ou empregado contra o assédio moral ao afirmar que a saúde é direito de todos e dever do Estado, sendo garantida a sua promoção, proteção e recuperação (CF, art. 196); ao atribuir ao SUS o dever de cuidar da saúde do trabalhador (art. 200); e ao garantir a todos um meio

ambiente de trabalho saudável, o qual pode ser definido como o local onde se desenvolvem as atividades laborais, em condições de equilíbrio físico e psíquico dos trabalhadores, fundado na preservação da saúde, higiene e segurança das pessoas e da coletividade (CF, art. 225), além de vários outros dispositivos que podem ser aplicados, dependendo do caso concreto..

Além da Carta Magna, principal instrumento protetor dos cidadãos, outros instrumentos legais podem ser buscados em defesa de quem sofre assédio moral, como o código civil, que disciplina o dano moral; a obrigação de sua reparação e a responsabilidade objetiva da administração pública por danos causados pelos seus agentes; as leis que disciplinam os regimes jurídicos de servidores públicos; e as normativas de penalização do assédio moral existentes.

Diante da importância do judiciário frente ao combate do assédio moral no serviço público, é indiscutível que a administração pública tem muito a aprender com o resultado das ações judiciais referentes ao assédio moral em seu âmbito. A análise geral das decisões judiciais também possibilita conhecer onde o judiciário foi mais acionado em busca de solução dos problemas causados pelo assédio moral e, principalmente, como tem sido o trato do assédio moral pelo Judiciário Federal.

A coleta de dados foi feita através de uma pesquisa documental *online* nos sítios eletrônicos oficiais dos seguintes órgãos do Poder Judiciário: Tribunal Regional Federal da 1ª Região (<http://www.trf1.jus.br>), Tribunal Regional Federal da 2ª Região (<http://www.trf2.jus.br>), Tribunal Regional Federal da 3ª Região (<http://www.trf3.jus.br>), Tribunal Regional Federal da 4ª Região (<http://www.trf4.jus.br>) e Tribunal Regional Federal da 5ª Região (<http://www.trf5.jus.br>).

“A pesquisa documental tem como principal característica o fato de que a fonte de dados, o campo onde se procederá a coleta de dados, é um documento” (TOZONI-REIS, 2007, p. 30). “De um modo geral, constitui um fim em si mesma” (LEITE, 1997, p. 88). Este tipo de pesquisa “se vale de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico”. (GIL, 2008, p. 45), “que ainda não foram utilizados como base de uma pesquisa” (MEDEIROS, 2003, p. 47). Esses materiais, no estudo, consistem em documentos criados pelo poder público através da atividade judicante da justiça federal comum. Houve o cumprimento da obrigação de dizer se houve ou não a prática de assédio moral nos casos analisados. Foram consultados diretamente na sua fonte sem terem sofrido tratamento ou análise científica por terceiros.

Realizada de forma *online*, a pesquisa documental necessita preencher alguns requisitos: condições de capacidade e experiência no uso de computador e de ferramentas

necessárias, acesso e familiaridade com a *internet*, estabelecidas por Flick (2008) como necessárias ao êxito desta forma de pesquisa. Todas foram preenchidas nessa investigação.

Foi inserido, no campo pertinente para pesquisa jurisprudencial de acórdãos de cada Tribunal, o termo “assédio moral” com aspas, de maneira que os resultados apresentassem todos os acórdãos judiciais que contivessem a expressão em seu texto. As pesquisas encontraram quatrocentos e cinquenta e cinco resultados, dos quais cento e dezenove foram selecionados por se encaixarem nos critérios determinados. A maioria dos resultados descartados dizia respeito a assédio moral envolvendo servidores das forças armadas e servidores temporários, além de ações de mandado de segurança e embargos de declaração.

Como o objetivo foi quantificar casos, não acórdãos, quando um acórdão determinou a anulação da sentença de 1º grau com retorno ao juiz para novo julgamento e, posteriormente, houve nova apelação cível/reexame necessário, desconsiderou-se o primeiro acórdão, contabilizando-se apenas o segundo. Quando o acórdão analisado não foi claro quanto ao pedido do autor envolver ou não a prática de assédio moral, foi descartado. Quando necessário, também foram consultadas as sentenças judiciais referentes aos casos, em busca de dados importantes para a completude da pesquisa.

Nos casos em que foram encontrados acórdãos com apenas a ementa disponível, solicitou-se ao respectivo Tribunal, por e-mail ou por formulário disponibilizado no site oficial, cópia do inteiro teor para leitura, tendo sido atendidas todas as solicitações. Por força da Resolução nº 121 do CNJ (2010), todos os acórdãos judiciais devem ser publicados em meio eletrônico, o que leva a crer que foi conseguido analisar todos os acórdãos prolatados nas situações almejadas. No entanto, não é possível atestar que os acórdãos encontrados são todos os proferidos pelos juízes na matéria, tendo em vista a natureza pública dos dados, não controlados ou alimentados pela pesquisadora.

Os acórdãos foram arquivados digitalmente, para fins de necessidade posterior de consulta ou comprovação. Durante a análise das decisões, foram colhidos, sempre que constantes nos acórdãos, ou, em caso negativo, nas sentenças referentes aos casos, os seguintes dados: número do processo, Estado, nome do órgão, sexo do autor, cargo do autor, servidor (es) que, em tese, cometeram assédio moral, alegações do autor, posicionamento do MPF, entendimento do juiz na sentença e posicionamento do Tribunal no acórdão, incluindo valores de eventuais indenizações arbitradas e condenações ao pagamento de honorários advocatícios e custas processuais.

O objetivo da coleta desses dados foi construir um panorama geral do comportamento do judiciário frente ao assédio moral para o embasamento de propostas direcionado à

administração pública, em geral sobre o que pode ser feito para que o assédio moral seja prevenido, além de se configurar em um mapa quantitativo sobre os prejuízos da administração com o pagamento de indenizações por dano moral, entre outros.

4.1.2 Organização dos Tribunais Regionais Federais Brasileiros

Os Tribunais Regionais Federais – TRF's – são responsáveis pelo julgamento das ações que envolvem servidores públicos estatutários da União, conforme decisão proferida na ação direta de inconstitucionalidade nº 492/DF pelo STF (BRASIL, 1993). Atualmente, no Brasil, existem cinco TRF's, cada um com competência para atuação em alguns estados brasileiros, conforme o quadro abaixo:

Quadro 1– TRF's e suas respectivas localidades

TRF 1	Acre, Amazonas, Amapá, Bahia, Distrito Federal, Goiás, Maranhão, Minas Gerais, Mato Grosso, Pará, Piauí, Rondônia, Roraima e Tocantins.
TRF 2	Espírito Santo e Rio de Janeiro
TRF 3	Mato Grosso do Sul e São Paulo
TRF 4	Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina
TRF 5	Alagoas, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Norte e Sergipe

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O servidor público federal, quando resolve ingressar com ação judicial pleiteando indenização por danos decorrentes do assédio bem como a cessação de atos ilegais pelos quais o assédio pode se manifestar, o faz de acordo com a competência demonstrada. Em regra, essa ação judicial se inicia em uma das Varas da Justiça Federal existentes na cidade em que reside. Um juiz federal é o responsável pelo julgamento desta ação, podendo acolher totalmente, parcialmente ou não acolher os pedidos do autor.

Durante a vigência do Código de Processo Civil de 1973, que se deu até março de 2016, quando o pedido de indenização era acolhido e o arbitramento era superior a 60 salários mínimos, automaticamente o processo deveria passar por um reexame necessário, com apreciação do Tribunal, que analisaria novamente o caso. O novo Código de Processo Civil, vigente a partir de março de 2016, aumentou esse limite para 1.000 salários mínimos, quando a condenação se dá em face da União. No entanto, instituiu a obrigação do reexame necessário quando há condenação da União para o pagamento de custas ou honorários advocatícios. Por esse motivo, os recursos classificados como reexame necessário foram analisados. Quando a parte autora ou a União recorre, seja por ter algum ou todos os pedidos

não acolhidos, seja por não concordar com o valor arbitrado para indenização, há a apresentação da chamada “apelação cível”, instrumento recursal também analisado no estudo.

Considerando que em muitas das ações judiciais que foram analisadas houve inúmeros pedidos dos autores, sendo alguns não relacionados diretamente ao assédio moral alegado, os dados foram colhidos apenas com relação ao reconhecimento explícito do assédio moral, com arbitramento de indenização por danos morais, ou, quando implícito, quando houve o reconhecimento de perseguição e a determinação do término de atos configurados como assédio moral.

4.1.3 Dados Obtidos

As ações apresentadas na Justiça Federal podem tanto ser julgadas por um trâmite geral e comum, denominado ordinário, quanto de forma mais célere, nos chamados Juizados Especiais Federais, em causas de menor valor e complexidade. Consultou-se a base jurisprudencial de acórdãos dos juizados de cada TRF, nos moldes citados anteriormente, não havendo obtenção de nenhum resultado. No entanto, a pesquisa na base jurisprudencial dos processos de trâmite ordinário retornou um total de 455 resultados assim divididos:

Tabela 02 – Total de resultados obtidos com a pesquisa, divididos por TRF

TRF 1	7
TRF 2	137
TRF 3	7
TRF 4	259
TRF 5	45

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa judicial dos processos de trâmite ordinário (2016).

A seleção dos acórdãos pertinentes foi realizada e repetida por quatro vezes, o que foi feito para obter maior segurança quanto à totalidade da coleta dos dados. A última consulta na base jurisprudencial dos Tribunais foi feita no dia 28/11/2016. Encontraram-se 119 resultados válidos, compatíveis com as restrições definidas.

Todos os acórdãos foram lidos integralmente e reanalisados por mais duas vezes, em decorrência de necessidade de alterações nas informações coletadas, motivadas pelo amadurecimento no estudo dos acórdãos. O quantitativo de acórdãos encontrados, divididos pelos estados da Federação, é expresso a seguir:

Tabela 3 – Quantitativo de acórdãos encontrados por Estado da Federação

Estado	Quantitativo
--------	--------------

AC	-
AL	05
AP	-
AM	-
BA	-
CE	03
DF	02
ES	05
GO	-
MA	01
MT	-
MS	-
MG	-
PA	-
PB	01
PR	18
PE	11
PI	-
RJ	37
RN	01
RS	20
RO	-
RR	-
SC	10
SP	01
SE	03
TO	01

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa realizada (2016).

Como pode ser observado, o estado do Rio de Janeiro conta com a maior quantidade de acórdãos, 37, seguido do Rio Grande do Sul, com 20 acórdãos e do Paraná, com 18 acórdãos. Não há acórdãos judiciais nos seguintes estados: Acre, Amapá, Amazonas, Bahia, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Piauí, Rondônia e Roraima. Por esse motivo, estes estados não serão mencionados nas próximas tabelas.

Além destes resultados, cite-se que durante a pesquisa foram encontrados dois acórdãos não integrantes da classificação, mas que merecem menção dada a sua relevância para a discussão. Consistem em: acórdão que julgou improcedente ação de improbidade administrativa apresentada pelo MPF, em face de servidora da Casa da Moeda do Rio de Janeiro, porque os julgadores entenderem que não foi apresentada, no prazo legal, e acórdão que anulou sentença que não se manifestou acerca do assédio moral em tese sofrido por servidor da polícia federal no Rio de Janeiro, devolvendo o processo para o juiz analisar o pleito adequadamente. Esses dois casos serão comentados nas considerações finais. Os resultados, por cada TRF, foram os seguintes:

Tabela 4 – Ações judiciais divididas por TRF

TRF 1	4
TRF 2	42
TRF 3	1
TRF 4	48
TRF 5	24

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa realizada (2016).

O assédio moral, no serviço público dos estados, ficou configurado da seguinte forma:

Tabela 5 – Reconhecimento Judicial do assédio moral

Estado	Quantitativo
AL	-
CE	-
DF	-
ES	-
MA	-
PB	-
PR	-
PE	02
RJ	-
RN	-
RS	05
SC	01
SP	-
SE	02
TO	-
TOTAL	10

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa realizada (2016).

Apenas dez acórdãos judiciais de TRF's, nos últimos dez anos, caracterizaram o assédio moral. No julgamento realizado em 1ª instância, o êxito dos pedidos foi de quase o dobro. Foram 19 as sentenças que reconheceram o assédio moral, enquanto 100 não o reconheceram. Ou seja, apenas 52,63% do reconhecimento judicial do assédio promovido em 1º grau de jurisdição foi mantido pelos Tribunais. No julgamento de segundo grau, 11 das sentenças foram modificadas para descaracterizar o assédio moral, enquanto apenas duas foram modificadas para reconhecer o assédio que não tinha sido caracterizado anteriormente.

Esse fato contraria princípios que devem ser utilizados pelos juízes para a tomada de decisões, como o da importância da presença do juiz no momento da coleta da prova testemunhal, porque os sentimentos e expressões muitas vezes indicam a veracidade ou não dos fatos e não têm, por vezes, sua descrição por escrito de acordo como realmente foram notados. Por isso, é indicado que o mesmo juiz que colher as provas testemunhais realize o julgamento do processo.

A maioria das sentenças foi modificada para improcedência, por o Tribunal ter entendido que não houve provas suficientes. No entanto, entende-se que o juiz de 1º grau seria o mais adequado para julgar este aspecto, já que a ele são dirigidas as provas processuais. Verificou-se que, em situações contrárias, o entendimento foi nesse sentido. Em diversos julgados, quando o assédio não foi reconhecido e o servidor recorreu a recursos (como a alegar que a valoração das provas não foi feita de maneira correta), o entendimento dos Tribunais se deu no sentido de que o juiz, ao presidir as audiências e acompanhar todo o processo, é o mais capacitado para a valoração das provas testemunhais, havendo alguns acórdãos, que, inclusive, entenderam que não cabia à 2ª instância valorar provas testemunhais que haviam sido valoradas pelo juízo anterior, mantendo-se, nesses casos, a improcedência dos pedidos.

Analizando pedidos de alteração de sentenças para fins de caracterização do assédio moral, os tribunais entenderam que a valoração de provas testemunhais cabia somente ao juiz singular. No entanto, ao julgar pedidos de reforma das sentenças feitos pela União, com o fito de que fosse negado o assédio anteriormente reconhecido, modificaram as sentenças entendendo que o juiz, provável gerenciador das oitivas testemunhais e espectador de fatos não exprimíveis por escrito, não havia valorado as provas devidamente ao reconhecer o assédio moral. A tabela a seguir expressa, por estados, a quantidade de ações em que não houve o reconhecimento do assédio moral.

Tabela 6 – Assédio moral não reconhecido judicialmente

Estado	Quantitativo
AL	05
CE	03
DF	02
ES	05
MA	01
PB	01
PR	18
PE	09
RJ	37
RN	01
RS	15
SC	09
SP	01
SE	01
TO	01
TOTAL	109

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa realizada (2016).

O quantitativo de cento e dezenove acórdãos surpreende. Registre-se que uma das ações não teve êxito por falta de recolhimento de custas. Em outro caso, houve reconhecimento dos danos causados por atitudes da chefia, com arbitramento de indenização por danos morais, sem, no entanto, mencionar o assédio moral. Por motivos desconhecidos, uma alegação de assédio em tese ocorrido em Cascavel/PR foi julgada em Pernambuco.

Evidencia-se um número de pedidos improcedentes 10 vezes maior do que o de pedidos procedentes, havendo um percentual de êxito de apenas 8,04% das ações apresentadas pelos servidores, sendo que a ocorrência de assédio moral foi reconhecida em apenas cinco estados brasileiros. Apesar do número reduzido, o fato de haver decisões judiciais procedentes prova que o assédio moral é uma realidade na administração pública brasileira. O reconhecimento do assédio moral, em percentuais de procedência, por Estados, é assim expresso:

Tabela 7 – Percentual de procedência das demandas judiciais nos estados brasileiros

Estado	Percentual (%)
AL	-
CE	-
DF	-
ES	-
MA	-
PB	-
PR	-
PE	18,18
RJ	-
RN	-
RS	25
SC	10
SP	-
SE	66,67
TO	-

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa realizada (2016).

Na maior parte dos estados não houve, ainda, nenhum reconhecimento judicial de assédio moral. Em quase todos os estados em que o assédio foi reconhecido, o percentual de procedência foi pequeno. Apenas no Sergipe houve um maior número de julgamentos positivos. O êxito na caracterização judicial do assédio, classificado de acordo com o TRF em que a decisão foi proferida, é demonstrado na tabela a seguir:

Tabela 8 – Percentual de êxito das demandas judiciais

Tribunal	Assédio moral caracterizado	Percentual de êxito (%)
TRF 1	-	-
TRF 2	-	-
TRF 3	-	-
TRF 4	06	12,5%
TRF 5	04	16,67 %

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa realizada (2016).

Quanto à classificação foi feita por regiões do País, os dados podem ser assim expressos:

Tabela 9 – Reconhecimento judicial do assédio moral nas regiões do país

Região	Assédio moral caracterizado	Percentual de êxito (%)
Norte	-	-
Nordeste	5	16%
Sul	6	12,5%
Sudeste	-	-
Centro Oeste	-	-

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa realizada (2016).

Com relação ao sexo das pessoas que ingressaram com ações judiciais, foi constatado que 77 pessoas são do sexo masculino (64,71%) e 42 (35,29%), do sexo feminino. Ou seja, o número de servidores homens que se sentiram assediados moralmente é quase o dobro do número de mulheres. Este fator merece destaque, pois é contrário às pesquisas de Hirigoyen (2010) e Alkmin (2008), que indicaram ser a proporção de setenta mulheres assediadas, para cada trinta homens. Para Alkmin, isto ocorre pelo receio dos homens em pedir ajuda o que, na pesquisa, não se comprovou.

O local onde mais se verificou reclamações de assédio por parte dos servidores foi a universidade, com vinte e nove ocorrências, seguido pelos de museus, com oito ocorrências e pelos Institutos Federais, com cinco ocorrências. O quadro abaixo indica os órgãos onde houve a caracterização judicial da ocorrência de assédio moral:

Quadro 2 – Órgãos onde o assédio moral aconteceu, segundo os Tribunais Regionais Federais.

ESTADO	ÓRGÃO	QUANTIDADE DE ACÓRDÃOS
SC	Escola Agrotécnica Federal de Concórdia – EAFC	1
RS	Instituto Nacional do Seguro Social - INSS	1
RS	Polícia Rodoviária Federal – PRF	1
RS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS	1
RS	Universidade Federal de Pelotas – UFPEL	1

ESTADO	ÓRGÃO	QUANTIDADE DE ACÓRDÃOS
RS	Universidade Federal de Santa Maria – UFSM	1
PE	Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE	1
PE	Fundação Joaquim Nabuco – FUNDAJ	1
SE	Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Sergipe – IFET/SE	1
SE	Universidade Federal de Sergipe (UFS)	1

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa realizada (2016).

O fato de 70% do assédio moral comprovado judicialmente ter sido cometido em instituições de ensino, enquanto, por exemplo, apenas 10% ocorreram em instituições policiais é preocupante. O quadro a seguir detalha o órgão, a alegação feita por cada servidor assediado e a tutela judicial concedida:

Quadro 3 – Alegações dos servidores e a respectiva manifestação nas ações em que o assédio moral foi reconhecido judicialmente.

ÓRGÃO	ASSÉDIO NARRADO PELO SERVIDOR	ENTENDIMENTO JUDICIAL
EAFC – SC	A vítima foi coagida por superiores hierárquicos a assinar notas de recebimento de mercadorias licitadas, sem ter havido a respectiva entrega dos materiais adquiridos, com pagamentos antecipados pela administração e em dissonância com os arts. 62 e 63 da Lei nº 4.320/64. Pede condenação da União e de dois potenciais assediadores ao pagamento de valor não inferior a cem vezes o vencimento bruto percebido pelo autor à data dos fatos (R\$ 1.473,13). A ação foi julgada procedente em 1ª instância, mesmo assim o servidor recorreu da decisão e requereu a majoração do valor da indenização pelo dano moral para, no mínimo, R\$ R\$ 20.000,00 por demandado.	Assédio moral reconhecido. A Escola Agrotécnica Federal de Concórdia e os servidores assediadores foram condenados a pagar ao autor, a título de indenização por dano moral, o valor de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais), sendo R\$ 4.000,00 (quatro mil reais) para cada um dos réus, consistentes na União e em três chefias assediadoras, atualizados monetariamente pelo INPC e acrescidos de juros de mora de 1% ao mês a partir do evento danoso.

ÓRGÃO	ASSÉDIO NARRADO PELO SERVIDOR	ENTENDIMENTO JUDICIAL
INSS– RS	Tratamento diferenciado, constrangedor e humilhante, privações aos instrumentos de trabalho (aplicativos necessários para levar a cabo as tarefas designadas, acesso restrito, tendo que pedir a outro servidor para realizar os acessos necessários), avaliações funcionais arbitrárias, colocado pela chefia a depender de outros funcionários para realizar as tarefas próprias de sua função. A vítima pediu a cessação do assédio, inclusive com a determinação de que outra pessoa que não fosse a chefia realizasse as avaliações funcionais e indenização por danos morais.	<p>Em 1ª instância, foi reconhecido o assédio, mas desacolhidos os pedidos relacionados às medidas de cessação de tratamento diferenciado, de privações aos instrumentos de trabalho e de avaliação funcional por pessoa diversa da chefia. A União foi condenada ao pagamento de indenização por danos morais, R\$ 20.000,00 corrigidos e com juros de mora. Honorários fixados em R\$ 1.000,00 em prol do INSS, e 10% sobre o valor da condenação a favor da parte autora.</p> <p>Nessa decisão, foi entendido que, no assédio moral, “O exame da prova deve levar em conta não só os fatos expressos nos elementos colhidos na instrução, mas os detalhes implícitos em todas as circunstâncias, para que do conjunto se possa deduzir com clareza se houve ou não tratamento discriminatório contra o autor”.</p> <p>No julgamento do acórdão, houve a manutenção da sentença, entendendo os juízes que: “Não se justifica a necessidade do servidor requerer o acesso aos sistemas internos, posto que a concessão de acessos aos sistemas está na esfera de atribuições da gerência cujo critério para concessão seria a aptidão do servidor para a atividade e os acessos específicos são liberados ao servidor que tenha dentre as suas atribuições tarefas que necessitem desses acessos específicos. É inequívoco que a restrição a acessos significou um tratamento diferenciado, no sentido negativo do termo, em relação ao autor. Sem critério objetivo e sempre sopesada a impessoalidade, fica difícil entender a razão pela qual o autor foi submetido à situação de ter que solicitar para um colega que fossem formatados e concedidos os benefícios, ao passo que outros colegas na mesma posição não tinham essa exigência. A reparação da situação se dará, unicamente, mediante indenização por danos morais, haja vista o abalo à esfera íntima do autor com o assédio perpetrado”. <u>“Descabe majorar o valor, posto que a perseguição foi velada e os demais colegas não viam um tratamento diferenciado”</u>. (sem grifo o original)</p>
PRF – RS	Tratamento humilhante. Foi pedida somente a indenização por dano moral.	O judiciário, em 1ª instância, entendeu que o assédio ficou comprovado através dos relatos de testemunhas e condenou a União ao pagamento de indenização por danos morais no valor de R\$ 20.000,00 e honorários advocatícios de 10% sobre o valor da condenação. Sem custas face à concessão do benefício da AJG. Em sede recursal, houve a manutenção da sentença, sob a alegação de que “restou suficientemente comprovado o assédio sofrido pela autora, pois, ao que se percebe, o comportamento da chefia tinha o intuito de desestabilizar psíquica e emocionalmente a servidora, guardando relação com as situações humilhantes e constrangedoras alegadas na inicial”.
UFRGS – RS	Perseguição profissional, incluindo ameaça de transferência para outro Departamento da Universidade	Juiz de 1ª instância julgou improcedentes os pedidos. O acórdão reformou a sentença, reconhecendo o assédio moral. Entendeu que “para o reconhecimento do assédio

ÓRGÃO	ASSÉDIO NARRADO PELO SERVIDOR	ENTENDIMENTO JUDICIAL
		moral deve ser comprovada a ocorrência de situações no trabalho que efetivamente caracterizem o dano moral, tais como hostilidade ou perseguição por parte da chefia, hipótese dos presentes autos” e que “restou suficientemente comprovado o assédio sofrido pelo autor, pois, ao que se percebe, o comportamento do chefe do Departamento tinha o intuito de constranger psíquica e profissionalmente o professor, guardando relação com as situações humilhantes alegadas na inicial”. O juiz fixou o valor de R\$ 30.000,00 para indenização por danos morais, atualizados monetariamente e com juros moratórios.
UFPEL – RS	Assédio moral por meio de “castração” (não aprovação para ingresso nos programas de pós-graduação) de prováveis orientandos de mestrado e doutorado. Rechaçado, isolado e afastado de atividades de orientação de alunos, retirada de atribuições exercidas há muito tempo, colocado arbitrariamente à disposição da reitoria. Arrombamento de sala anteriormente utilizada, sem sua notificação ou solicitação formal anterior, com desaparecimento de documentos, materiais de trabalho, percas de amostras de projeto e sumiço de quantia em dinheiro.	Houve o reconhecimento do assédio em 1ª instância, com condenação da União ao pagamento de indenização por danos morais no valor de R\$ 100.000,00”, atualizados, bem como de indenização por dano material no valor de R\$ 20.360,00, corrigidos e os consistentes nas diferenças remuneratórias decorrentes das progressões de nível a que o autor tem direito, além do pagamento de honorários advocatícios de 10% sobre o valor da condenação. Em 2º grau, o assédio continuou a ser reconhecido, entendendo-se que: “A prova produzida aponta para a efetiva ocorrência de conduta abusiva por parte da UFPEl, por meio de seus agentes, que atingiu a personalidade, dignidade e integridade psíquica do autor, degradando o clima de trabalho no Departamento de Zootecnia da FAEM (Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel), de modo a afetar, inclusive, a eficiência do serviço. O autor foi vítima de práticas arbitrárias e vexatórias, prolongadas por quase 10 (dez) anos. Houve progressivo afastamento do autor de sua atividade acadêmica que culminou em sua disponibilidade à FAEM e, posteriormente, à Reitoria, sem que fosse designado para trabalhar em outra unidade da UFPEl. Faticamente, o autor permaneceu sem poder trabalhar por quase 05 (cinco) anos. O ato assumiu caráter de sanção administrativa, sem o devido processo legal”. [...] “Condenação de pagamento de indenização por danos morais no valor de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) e dano material consistente nas diferenças remuneratórias decorrentes das progressões de nível a que o autor tem direito, resultantes do cômputo ficto das 8 horas semanais nos anos letivos, durante o período de 14.07.2005 a 28.04.2009, nos termos da fundamentação. Foi indeferido o pedido de ressarcimento de danos materiais por tratamento psicológico, sob a alegação de que “não há como se inferir que o tratamento tenha sido em razão dos fatos narrados nos presentes autos, ou por alguma causa que acompanha o autor desde os primórdios de sua vida, inexistindo nos autos laudo psicológico ou qualquer comprovação neste sentido”.

ÓRGÃO	ASSÉDIO NARRADO PELO SERVIDOR	ENTENDIMENTO JUDICIAL
UFSM – RS	Diretor do Hospital arremessou duas “bombinhas” na direção do laboratório onde o autor estava, chamando-o de covarde. As ofensas também foram dirigidas a dois estagiários que estavam junto com o autor.	No julgamento inicial o processo foi extinto, sem julgamento. Em sede recursal, houve a condenação da União ao pagamento de indenização por danos morais, no valor de R\$ 5.000,00 para cada autor, atualizados monetariamente e com incidência de juros legais. Entenderam os juízes que: “Restou suficientemente comprovado o assédio sofrido pelos autores, pois, ao que se percebe, o comportamento do Diretor do Hospital Veterinário tinha o intuito de constrangê-los psíquica e profissionalmente”.
UFRPE – PE	A vítima sofreu humilhações, injustiças e maus-tratos verbais, assim como outros colegas de trabalho, nos dois anos e meio que esteve subordinado a então Diretora do Departamento de Agronomia da UFRPE. Houve solicitação de um dia para resolução de problemas particulares (o que lhe foi negado e ainda resultou em retirada de função gratificada), pedido de transferência, tendo em vista necessidade de cuidar de genitores capazes e doentes, negados pela então chefe, que só autorizaria se fosse repostado o servidor. Novas servidoras foram lotadas e logo transferidas, sem necessidade de reposição, mas o autor, continuou sem ter seu pleito atendido. Foi humilhado enquanto explicava atraso ao trabalho. Teve determinado corte em sua folha de ponto por um dia, mesmo tendo trabalhado na data. A chefia chegou a dizer “que não se arrependeu do que fez, e que o autor era infeliz em sua casa e seria infeliz em qualquer lugar”. Como consequências do assédio, adquiriu hipertensão arterial, gastrite e esofagite de refluxo, que lhe obriga a tomar medicamentos diariamente. Pediu retorno da função e gratificações, em dobro, abono da falta e indenização por danos morais.	O juízo de primeiro grau reconheceu o assédio e condenou a União ao pagamento de indenização por danos morais no valor de R\$ 5.000,00 e alguns valores por danos materiais, corrigidos monetariamente e ajustados de acordo com juros legais, além do pagamento de honorários advocatícios de 10% sobre o valor da condenação.

ÓRGÃO	ASSÉDIO NARRADO PELO SERVIDOR	ENTENDIMENTO JUDICIAL
FUNDAJ – PE	A autora requereu relotação, mas ao invés de ser atendida, foi abandonada por sua chefia, em uma sala sozinha e sem atribuições, forçando-a a solicitar sua aposentadoria em plena capacidade laborativa mesmo perdendo importância pecuniária significativa.	O juiz de 1º grau reconheceu o assédio e condenou a União ao pagamento de indenização por danos morais, no valor de R\$ 20.000,00 atualizados, além de custas e honorários advocatícios de 10% sobre o valor da condenação. Entendeu que “restou evidente o abalo moral sofrido pela autora, visto que passou a viver, diariamente, a partir do ano de 2009, até a sua aposentadoria, no ano de 2011, sem nada fazer, num ócio improdutivo e destrutivo, assistindo a todos os seus esforços simplesmente escoarem-se, haja vista a inexistência de realocação para uma função digna e compatível com sua formação profissional”. Os juízes de 2º mantiveram o reconhecimento do assédio moral, mas reduziram o valor da indenização para R\$ 10.000,00, atualizados monetariamente e com incidência de juros legais.
IFET – SE	Pressão e injustiças praticadas pelo Diretor do Instituto. Inquérito administrativo arbitrário e realizado à sua revelia. Ocasinou depressão, transtorno de pânico e ansiedade generalizada. A vítima pediu indenização por danos morais decorrentes do assédio e remoção.	Reconhecimento do assédio moral em 1ª instância. Condenação da União ao pagamento de indenização por danos morais, arbitrada em R\$ 35.000,00, bem como ao diretor para se desculpar perante o autor, por escrito, dando-se devida divulgação ao ato para o conhecimento do Campus e ao pagamento de honorários advocatícios de 15% sobre o valor da condenação. O acórdão prolatado durante a fase recursal continuou a reconhecer o assédio, todavia reduziu o valor da indenização para R\$ 8.000,00.
UFS – SE	PAD arbitrário, retenção de documentação necessária para o pagamento de adicional noturno, desconto de valores ilegalmente. O autor pede nulidade dos PAD's, pagamento de adicional noturno, ressarcimento dos descontos ilegais e indenização por danos morais em razão de assédio moral sofrido.	Reconhecimento do assédio moral com condenação da universidade ao pagamento de indenização por danos morais no importe de 1/3 (um terço) da remuneração mensal do servidor, atualizado a partir da data da sentença e acrescidos de juros de mora, além do pagamento de adicional noturno, e da declaração de ilegalidade de faltas descontadas e consequente obrigação do pagamento dos dias indevidamente descontados.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa realizada (2016).

Com a análise de dados, percebe-se que em dois dos casos, no julgamento em 1ª instância, o assédio não havia sido reconhecido. Entretanto, novos julgadores entenderam que havia equívoco nas decisões.

No caso de assédio moral ocorrido no INSS do Rio Grande do Sul, o Tribunal entendeu que não seria cabível o aumento de indenização pleiteado pelo servidor, porque este sofreu uma perseguição velada, desconhecida de alguns colegas de trabalho que prestaram depoimento em audiência. Infere-se que este entendimento judicial extrapola o que pensa a comunidade acadêmica, que não demonstra ver o dano psicológico causado pela exposição do

assédio aos demais servidores como um dano relevante, uma vez que essa consequência não foi citada por Hirigoyen (2010 e 2011) ou Minassa (2012). Aliás, utilizar a exposição do dano a terceiros como critério para aumento de indenização por dano moral não condiz com a própria natureza velada (Hirigoyen, 2010) de atos sub-receptícios (ANDRADE, 2012) do assédio moral.

Nas ações procedentes, as consequências citadas pelos servidores foram depressão, ansiedade, transtorno de pânico, hipertensão arterial, gastrite e esofagite de refluxo. No entanto, outros danos não podem ser ignorados. Nas ações improcedentes foram citadas outras consequências, como Síndrome de *Burnout*, infartos, desenvolvimento de câncer, pedidos de exoneração e de aposentadoria por invalidez, Síndrome do Túnel do Carpo, insônia, vitiligo, distúrbios psicológicos e pedidos de aposentadoria voluntária (aquela que se dá por iniciativa do próprio servidor, em decorrência de não suportar mais o assédio moral), com perda significativa de remuneração.

Entende-se que o real fator, que deve ser considerado para o arbitramento da indenização por danos morais decorrentes do assédio, deve ser os danos físicos e psíquicos causados ao servidor (não tendo sido destacada, entre esses danos, a exposição para terceiros). Em outras palavras, os danos à saúde física e ao estado emocional, por si só, são, maiores do que os danos psicológicos, de forma exorbitante. A tabela a seguir expressa, individualmente, os valores das indenizações por assédio moral concedidas:

Tabela 10 – Valores de Indenizações por assédio moral concedidas

ESTADO	ÓRGÃO	VALOR
SC	Escola Agrotécnica Federal de Concórdia – EAFC	R\$ 20.000,00
RS	Instituto Nacional do Seguro Social - INSS	R\$ 20.000,00
RS	Polícia Rodoviária Federal – PRF	R\$ 50.000,00
RS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS	R\$ 30.000,00
RS	Universidade Federal de Pelotas – UFPEL	R\$ 5.000,00
RS	Universidade Federal de Santa Maria – UFSM	R\$ 5.000,00
PE	Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE	R\$ 5.000,00
PE	Fundação Joaquim Nabuco – FUNDAJ	R\$ 10.000,00
SE	Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Sergipe – IFET/SE	R\$ 8.000,00
SE	Universidade Federal de Sergipe (UFS)	1/3 do salário do servidor, valor não informado.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa realizada (2016).

Embora tenham sido arbitrados valores consideráveis, como cinquenta e trinta mil reais de indenização por danos morais, também houve condenações mais tímidas, de 1/3 do

salário do servidor, cinco e oito mil reais. Isto pode ter ocorrido por causa do entendimento judicial constante em um dos acórdãos do Rio de Janeiro, que teve seu julgamento improcedente, considerando que as indenizações pagas por entidades de natureza pública têm caráter apenas retributivo e não punitivo, visto que a população, dona dos recursos públicos, estaria sendo punida.

Crê-se que, se for este o caso, tal entendimento atrapalha a prevenção do assédio moral e pode até incentivar a sua ocorrência. Quanto maiores as indenizações de assédio moral, maior tende a ser o receio de que servidores da administração pública pratiquem assédio, ante a consequência negativa de ter que arcar com o ônus desta indenização. Essa implicação retira o argumento exposto na decisão do Rio de Janeiro, pois por força do art. 37, §6º da Constituição Federal, em caso de condenação da União ao pagamento de indenizações (quando há culpa ou dolo do servidor que causou o dano), este é quem deve arcar com os custos de todo o pagamento, após ser condenado em ação regressiva promovida pela AGU.

4.1.4 Análise dos Dados Válidos

Algumas das ações foram propostas por servidores cedidos a outros órgãos. Quando voltaram ao seu órgão de origem, se sentiram assediados moralmente. Martins (2013) relatou que empregados reintegrados ao trabalho têm maior possibilidade de sofrerem assédio, o que corrobora com a ideia de que o que o retorno ao órgão de origem está relacionado à violência moral relatada, situação que merece aprofundamento da investigação científica.

A pesquisa também encontrou acórdãos relativos a narrações de servidores que se sentiram assediados moralmente em ambientes para os quais foram cedidos para a prestação de serviços. Isso ocorreu, por exemplo, com duas servidoras cedidas à AGU, uma pelo Ministério da Fazenda e outra pelo Ministério da Saúde. Infere-se que possa ter acontecido assédio moral em virtude de rejeição dos servidores pelo fato de não fazerem parte do quadro funcional específico dos órgãos. É interessante a investigação dessa possível causa de assédio no ambiente de trabalho do serviço público.

Aliás, o assédio moral na AGU por si só merece pesquisa, tendo em vista que três dos acórdãos – ou 0,84% por cento do total – envolveram servidores da AGU. Em dois dos três casos, a mesma chefia foi apontada como assediadora. O terceiro caso é alarmante, porque o advogado da União apontado como agente do assédio é a mesma pessoa utilizada como testemunha principal pelo juízo a fim de afastar o assédio moral nos dois outros casos. Cabe salientar que, em uma das ações, os julgadores entenderam que o testemunho deste indivíduo,

que negou a ocorrência do assédio, por se tratar de advogado da União, dotado de reputação ilibada, deveria prevalecer ao de outras testemunhas que indicavam o assédio. A prática de assédio moral é comum na AGU. Podemos inferir que há protecionismo entre agentes assediadores no órgão, ou ainda, próprio protecionismo jurisdicional ao julgar casos envolvendo a advocacia geral, considerando que em um acórdão o testemunho de um único advogado da União prevaleceu ao testemunho de várias outras pessoas.

A ocorrência da violência moral em outros órgãos também merece atenção. Quase 10% dos julgados se prestaram a analisar demandas do INSS. Dos nove casos, cinco tiveram como vítimas, em tese, peritos médicos, sendo três do sexo feminino, um por procurador do Órgão, dois por inspetores de seguro e em dois outros não foi mencionado no acórdão ou na sentença analisados. Um fato interessante é o de uma médica que alegou assédio moral discriminatório, por ser mulher e por ser negra. Apesar de apenas um dos relatos de assédio moral ter sido confirmado judicialmente, é interessante a averiguação do registro percentual tão elevado de processos motivados por assédio moral do INSS. Dos resultados, infere-se que, no órgão, é alta a ocorrência de assédio moral em face de peritos médicos, o que merece atenção da comunidade científica.

A grande quantidade de ações propostas por profissionais de instituições de ensino é, sem dúvida, fator que merece atenção. Somaram-se 43, ou seja, alarmantes 36,13% das ações de assédio moral no ambiente de trabalho de toda a administração pública direta, autárquica e fundacional, excluídas as restrições mencionadas, foram propostas por servidores da área da educação. Maior proporção dos relatos de assédio moral horizontal e misto também esteve presente entre estes servidores.

Dos sete servidores que se sentiram moralmente assediados por colegas de trabalho, três laboram em instituições de ensino, um percentual de 42,86%. Dos quatorze casos catalogados envolvendo assédio moral horizontal, sete, ou seja, 50%, ocorreu, em tese, em instituições de ensino. Esse resultado corrobora com as afirmações feitas por Caron *et al* (2010) após a realização de *survey* com professores universitários, no sentido de que o assédio moral é frequente em Universidades e que a modalidade de assédio horizontal também se evidencia com frequência.

Canon *et al* (2010) em suas pesquisas concluíram que o assédio ocorre nas Universidades motivado por competição por cargos, recursos para pesquisa e publicações. É necessário que novas pesquisas investiguem porque tantos servidores da área da educação se sentem assediados moralmente. Deduz-se que neste ambiente há uma rotineira prática de assédio moral horizontal e misto, o que também merece análise científica.

Com relação aos estados em que houve o maior número de acórdãos, o Rio de Janeiro ocupa o 1º lugar, com trinta e sete julgados, tendo sido todos os casos considerados improcedentes. Essas contradições merecem pesquisa, buscando-se entender os motivos pelos quais no Estado onde houve o maior registro de ações, nenhum assédio moral foi caracterizado judicialmente, com especial análise acerca de fatores históricos-sociais que possam contribuir, tanto para o elevado número de ações quanto para a dificuldade na caracterização judicial do assédio moral.

São Paulo, Estado vizinho e mais populoso, registrou apenas um acórdão, o que também é contraditório, pois esta cidade é a maior do País e uma megalópole mundial. Contribuirá com o estudo da prevenção do assédio moral estudos que comprovem, se realmente no Estado acontece pouco assédio moral e quais os mecanismos de prevenção utilizados pelos órgãos públicos federais locais.

A jurisprudência se dividiu. De um lado, considerou que a responsabilidade do estado no caso de assédio moral é objetiva, com fundamento no art. 37, § 6º da CF (1988), e, de outro, considerou que este não pode ser enfrentado sob a égide da responsabilidade objetiva estatal, pois, neste caso, não se trata de uma responsabilidade entre a administração com terceiros, pois é decorrente da relação estabelecida com os servidores regida pela Lei nº 8.112/90, que não abriga a responsabilidade objetiva. Tal entendimento é contrário às lições de estudiosos do assunto (Arenas, 2013; Batalha; 2009 e Minassa; 2012) e dificulta a prova do assédio moral, porque o assediado passa a ter que comprovar a culpa ou o dolo do seu assediador na prática do assédio, o que, por vezes, é impossível.

Afastar a responsabilidade objetiva da administração pública, empregadora dos servidores públicos, vai de encontro ao que se tem entendido sobre a responsabilidade do empregador em caso de assédio moral nas relações de trabalho em geral. Se o patrão das relações de trabalho em geral responde objetivamente em caso de assédio moral, porque não a empregadora administração pública não responderia, pois, acima até do que os empregadores em geral, tem o dever da garantia da dignidade dos servidores públicos, tendo em vista que representa o próprio estado.

Outro aspecto interessante foi observado. Várias ações foram propostas por pessoas ocupantes de cargos estratégicos do Estado, como delegado federal, diplomata, procurador autárquico e advogado da união, o que mostra que o assédio moral, em tese, acontece também em níveis de poder mais elevados.

A análise demonstra que caso os relatos de assédio moral sejam realmente verdadeiros, recorrer ao judiciário não tem sido efetivo, o que traz as seguintes indagações: O assédio moral nunca acontece, considerando que apenas 10 acórdãos em todo País o caracterizaram? Tão poucas ações tiveram êxito porque o assédio não é denunciado por quem realmente o sofre? O assédio moral é negligenciado pelos julgadores? Ainda não há no Brasil, um sistema efetivo que garanta a justiça em caso de assédio moral no serviço público?

Em conclusão, infere-se que o assédio moral é algo muito presente no serviço público. No entanto, alguns direitos garantidos aos assediados e à administração pública, tanto em aspectos processuais, como no caso do reexame necessário, quanto em características materiais, a exemplo do que se verifica do entendimento judicial exarado em alguns acórdãos de que é necessária a demonstração de dolo ou culpa para a caracterização do assédio moral, prejudicam o reconhecimento judicial do fenômeno.

A dificuldade de provas, é outro fator que atrapalha a sua prova judicial. Apesar de amplamente discutida na literatura, ainda não foram encontrados mecanismos que tornem sua prova garantida. Infere-se que há receio dos julgadores dos TRF's em reconhecer o assédio moral, bem como, que o atual sistema jurídico ainda não tem suporte para garantia da proteção das vítimas em face do assédio moral. A esse respeito, é interessante a ampliação do debate sobre práticas exitosas de outros países e a sua replicação no Brasil.

Pode-se inferir que há certo receio dos juízes dos tribunais em reconhecer o assédio moral. Enquanto nas relações de trabalho em geral, em que o assédio moral é julgado pelos TRTs, tem-se considerado provas indiciárias que levam a crer que houve apenas grande possibilidade, mesmo que não confirmem categoricamente, para caracterizar o assédio moral, os TRFs têm descartado essa tese, achando necessário a total prova do assédio moral para que haja o arbitramento de indenização ou a determinação anulatória ou cessatória de atos assediadores, o que possivelmente inibe os servidores a ingressarem com ação judicial.

Considerando que servidor público é apenas uma espécie do gênero trabalhador e que os TRTs apreciam as ações judiciais propostas por todos os trabalhadores, excluídos apenas os servidores públicos, sabe-se que o quantitativo de ações de assédio moral julgado pelos TRTs é muito superior ao julgado pelos TRFs. Uma rápida pesquisa de acórdãos realizada dos sítios eletrônicos oficiais destes tribunais, ao todo 24 no País, corrobora com a afirmação. Inserindo-se o termo “assédio moral” nos campos pertinentes na pesquisa em cada um dos sites, foi obtido mais de cem mil resultados, quantitativo 200 vezes mais elevado do que os 455 acórdãos encontrados em pesquisa semelhante realizada nos sites oficiais dos TRFs.

Além disso, uma pequena, mas relevante pesquisa realizada por Calvo (2014) em parcela da jurisprudência trabalhista, relacionada a julgados de assédio moral institucional de todos os TRT's brasileiros até 01/12/2012, constatou percentual de êxito alto das demandas. Dos setenta e seis acórdãos analisados, cinquenta e três condenaram empresas ao pagamento de indenização por danos morais pela caracterização de assédio moral institucional, ou seja, 64,74% caracterizaram o assédio moral, percentual quase nove vezes maior que os 8,04% dos acórdãos ora analisados.

Essas informações supõem maior experiência, conhecimento e afinidade dos juízes trabalhistas para julgamento, bem como maior possibilidade de reconhecimento judicial do assédio moral pelos TRTs, dado o aceite de provas indiciárias para a caracterização do assédio moral. O Brasil poderia, nesse caso, em busca de maior justiça, prevenção e minimização dessa violência, e coibir esse fenômeno, embora não tenha sido localizado projeto de lei nesse sentido, deslocar a competência dos TRFs para os TRTs julgarem ações de assédio moral envolvendo o serviço público, a exemplo do incidente de deslocamento de competência de crimes de competência estadual para julgamento federal em caso de ofensa aos direitos humanos, objeto da Emenda Constitucional nº 45/04.

As pesquisas de Calvo (2014) podem ser relacionadas aos dados obtidos de uma outra forma: tanto nos acórdãos dos TRT's quando dos TRF's analisados houve relatos da doença de *Burnout* como consequência do assédio moral. Essa doença se caracteriza pela exaustão emocional, despersonalização e baixa realização pessoal no trabalho (CARLOTO, 2002).

Outro ponto que gerou reflexão diz respeito não somente a um Estado, mas a uma Região que apresentou percentual considerável de ações judiciais. Só nos 3 estados do Sul do País, foram propostas quarenta e oito das demandas selecionadas, o que equivale a 40,34%, sendo 15,13% no Paraná, 16,81% no Rio Grande do Sul e 8,4% em Santa Catarina de todos os acórdãos exarados no país. A quantidade de ações procedentes também foi maior na Região. Dos dez reconhecimentos judiciais de assédio moral, 06 ocorreram em estados sulistas, um percentual de 12,5% das demandas.

De maneira informal, é comum ouvir-se que as pessoas da Região Sul apresentam mais possibilidades de serem ríspidas, autocentradas ou grosseiras. Infere-se que essa impressão popular pode ser verdadeira e ser o motivo do Sul registrar a maior quantidade de acórdãos, demandando-se estudos científicos para comprová-la.

Em alguns dos casos, os servidores relataram situações que não foram entendidas pelo TRF's como configuradoras do assédio moral. Se consistiram em ocorrências envolvendo más condições ergonômicas de trabalho, ou atos isolados, sendo o principal a abertura de PAD.

Aliás, registre-se que o PAD foi a maneira pela qual os servidores se sentiram mais assediados. Dezenove servidores alegaram assédio moral por meio de PAD, sendo, em alguns casos, a instauração de PAD o único motivo para os servidores se sentirem assediados moralmente. O entendimento dos TRF's vai de encontro à jurisprudência da justiça trabalhista, que reconheceu assédio moral por meio de um PAD na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

O fato de alguns servidores acreditarem que más condições de trabalho configuram assédio moral, ou ainda, que atos isolados consistem na prática, é contrário ao que pensam os estudiosos da área, a exemplo de Minassa (2012), Batalha (2009) e Hirigoyen (2010 e 2011). No entanto, é apoiado pela jurisprudência dos TRT's, que possuem vários julgados em que foi concedida indenização por danos morais decorrentes de assédio moral por transudado em más condições de trabalho. É preciso avanço nos estudos para que se chegue a um consenso. Crê-se que essas divergências causam confusão para o servidor. Que, por um lado, podem ter acesso a cartilhas que digam que más condições ergonômicas não são assédio, mas, de outro, verem notícias em meios de comunicação da ocorrência de assédio moral por más condições de trabalho. Esse aspecto merece especial atenção, pois a forma com que mais a administração pública tem prevenido o assédio moral é através de cartilhas e palestras onde o assunto é tratado e necessita prestar orientações adequadamente. É necessário repensar as estratégias de enfrentamento do assédio moral no serviço público.

Pensa-se que, as más condições físicas podem sim ser consideradas como assédio moral. Existem vários métodos que o assediador pode utilizar para a prática do assédio. O que mais conta no assédio moral não são os atos em si, mas a intensão do assediador em causar danos e a sua efetiva ocorrência às condições físicas vítima. O assediador pode, por exemplo, pôr o trabalhador em condições degradantes, sem água, acesso a banheiro, em locais insalubres ou perigosos, não porque o trabalho exige, mas porque quer infligir sofrimento no funcionário. Pode também, ver que o ambiente físico está se degradando e não tomar providências, pelos mesmos motivos. O trabalhador passa então, a sofrer danos diversos: físicos, diante das más condições ergonômicas, psicológicos, em decorrência das más condições e o elemento especial que torna a situação uma forma de assédio moral: sofrimento psicológico diante da ciência de que está sendo colocado naquela situação propositadamente, seja por ação ou por omissão (ARENAS, 2013; HIRIGOYEN, 2010). O quadro abaixo relaciona os órgãos denunciados judicialmente pela prática de assédio moral nos acórdãos analisados.

Quadro 4 – Órgãos envolvidos nos processos

ÓRGÃO	QUANTIDADE
Advocacia Geral da União – AGU	03
Agência Nacional do Petróleo – ANP	02
Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA	01
Banco Central do Brasil – BCB	01
Casa da Moeda – CMO	01
Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE	01
Fundação Joaquim Nabuco – FUNDAJ	03
Fundação Nacional De Saúde – FUNASA	03
Fundação Nacional do Índio – FUNAI	04
Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ	02
Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – IBAMA	02
Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN	06
Institutos Federais – IF's	05
Instituto Nacional do Câncer – INCA	01
Instituto Nacional de Metrologia Normalização e Qualidade Indl/ - INMETRO	01
Instituto Nacional de Seguridade Social - INSS	09
Instituto Nacional de Tecnologia – ANT	01
Ministério da Fazenda	03
Ministério da Fazenda (Receita Federal do Brasil)	04
Ministério das Relações Exteriores (confirmar o do diplomata)	01
Ministério da Saúde – MS	02
Ministério do Trabalho e Emprego – TEM	01
Ministério Público da União – MPU	01
Polícia Federal – PF	04
Polícia Rodoviária Federal – PRF	03
Procuradoria da Fazenda Nacional – PFN	01
TRE's	06
TRF's	02
TRT's	05
Universidades	38

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa realizada (2016).

Como pode ser verificado, muitos são os órgãos denunciados pela prática de assédio moral, o que demonstra, por mais uma via, a necessidade do seu enfrentamento. É possível verificar que as denúncias ocorreram, prioritariamente, com relação a órgãos do poder executivo e em quantidade menor no poder judiciário. Não foram encontrados acórdãos relacionados ao Poder Legislativo. O panorama apresentado é interessante para aprofundamento por outros estudos.

4.2 PROPOSTAS DE PREVENÇÃO COM BASE EM TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Algumas teorias da administração relacionadas à liderança e à motivação para o trabalho assumem um importante papel na prevenção do assédio moral, que não pode ser enfrentado senão por intermédio de múltiplos focos. Aspectos administrativos, jurídicos, psicológicos, sociais, dentre outros, precisam ser abordados para o enfrentamento do assédio. Assim, as teorias relacionadas ao comportamento humano, especialmente dos gestores enquanto líderes, assumem papel representativo para a prevenção do assédio. O quadro abaixo relaciona como essas teorias podem contribuir no enfrentamento dessa violência psicológica:

Quadro 5 – Contribuições das teorias da administração para a prevenção do assédio moral

TEORIA	CONTRIBUIÇÃO
Teorias X e Y. Vieira <i>et al</i> (2011), ensina que as Teorias X e Y, criadas por Macgregor, propõem modelos distintos e contrários de administrar: de um lado, a Teoria X entende que o homem é indolente, preguiçoso, evita o trabalho, é egocêntrico, resiste a mudanças, dentre outros aspectos negativos, devendo ser administrado de maneira dura, autocrática e rígida, dentro de padrões estabelecidos, desconsiderando necessidades pessoais, em busca apenas de interesses econômicos. De outro, a Teoria Y vê os funcionários como pessoas que gostam de trabalhar, que têm motivação, criatividade e capacidade de assumir responsabilidades, devendo ser administradas dinamicamente, através de um sistema de liberação de potencialidades, criação de possibilidades e remoção de obstáculos, com incentivo ao desenvolvimento humano.	Gestores com atuação pautada na teoria Y tendem a valorizar mais os servidores como indivíduos, entender suas necessidades e a contribuir para o crescimento, tornando o ambiente de trabalho mais tranquilo e, conseqüentemente, há menos chances da ocorrência de assédio moral. Sugere-se que os administradores públicos sejam orientados acerca da teoria Y e a pautem sua atuação com base nela. O gestor Y vê o indivíduo, acima de tudo, como ser humano e o trata como tal.
Teoria da Hierarquia das Necessidades. Dubrin (2003) explica que a Teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow, escalona as necessidades individuais em uma pirâmide dividida em cinco partes, sendo as próximas da base piramidal as mais necessárias à sobrevivência, como segurança e contato humano, e as localizadas mais ao topo são relacionadas ao desenvolvimento pessoal e alcance da potencialidade individual. Essas necessidades precisam ser satisfeitas para que haja motivação no trabalho.	Atuação das chefias visando o atendimento das necessidades dos servidores previstas na Teoria, não somente do Serviço Público, em todos os níveis, tende a repelir a prática de assédio moral.
Teoria do Reforço. Stoner e Freeman (1999), ao tratarem da Teoria do Reforço, discorrem que a teoria do reforço, do psicólogo B.F. Skinner, se volta às consequências de comportamentos que geram aprendizagem para ações futuras, sendo o comportamento humano estimulado por consequências específicas. Se são agradáveis, o indivíduo repete a ação, se são desagradáveis, o indivíduo as repele.	Teoria que pode ser aplicada principalmente pela alta administração, pela gestão de pessoas e pelos psicólogos organizacionais, através da constante explanação aos servidores acerca de seus deveres, principalmente os relacionados ao assédio moral (urbanidade, probidade, legalidade, presteza, moralidade...) e as consequências negativas para quem não os cumpre. É possível deparar-se com elogios a grupos de trabalho que evidenciam possuir ambiente de trabalho excelente, de maneira a incentivar outros grupos a almejarem o mesmo. Como decorrência lógica, haverá menos

TEORIA	CONTRIBUIÇÃO
Teoria dos dois fatores. Kwasnicka (2009) descreve a teoria de Frederick Herzberg como um complemento à Teoria da Hierarquia das necessidades. O autor relata que, de acordo com a teoria, apesar da motivação humana ser caracterizada por necessidades básicas, ela é orientada diretamente para a realização de determinados objetivos ou incentivos desejáveis, positivos (fatores motivacionais), ou, para evitar consequências indesejáveis, negativas (fatores higiênicos), sendo que a satisfação das necessidades básicas não motiva, mas sua ausência implica fonte de satisfação.	possibilidade da ocorrência de assédio moral. Essa teoria dá especial atenção aos fatores higiênicos, dentre os quais está a insatisfação no ambiente de trabalho. Políticas que buscam a satisfação no ambiente de trabalho, potencialmente previnem o assédio moral.
Teorias de liderança. De acordo com Bowditch (2004), a Teoria Comportamental e funcional enfoca vários padrões e estilos comportamentais usados pelos líderes e as funções que desempenham, a exemplo da avaliação da satisfação dos liderados pelos estilos “democrático (liderança através da geração de ideias e tomada de decisões pelo grupo), laissez-faire (liderança através da participação mínima do líder e total liberdade ao grupo)” (BOWDITCH, 2004, p. 121).	Várias teorias de liderança, em especial as mais modernas, como a transformacional e a <i>coaching</i> , priorizam a valorização individual dos funcionários e a preocupação com seu bem-estar, o que, por decorrência lógica, previne o assédio moral.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

4.3 PROJETO/PLANEJAMENTO INTEGRADO E INTERLIGADO DE ENFRENTAMENTO DO ASSÉDIO MORAL NO MPF/RO.

A conjunção das análises feitas tanto da jurisprudência dos TRF's quanto do potencial contributivo de teorias da administração, aliados à experiência da pesquisadora como servidora do órgão, geraram reflexões que possibilitaram a confecção de propostas que visam contribuir com que o órgão possa atuar preventivamente em face do assédio moral. Observe-se, que apesar de não haver sido encontrada nenhuma decisão judicial de ocorrência de assédio moral no MPF/RO, a atuação profissional permite dizer que há casos investigados no passado e uma denúncia sendo investigada no momento, o que reforça a importância da prevenção.

Primeiramente, deve-se observar que planejar o enfrentamento do assédio moral é essencial para que se evite o adoecimento do trabalhador no meio ambiente de trabalho (ARENAS (2013); BARROS JUNIOR (2016); SOBOLL e GOSDAL (2009)). Os estudos realizados mostraram que o fenômeno não se previne ou se combate através de atitudes pensadas e executadas isoladamente, mas sim com a integração de várias ações, após diagnóstico organizacional tão profundo quanto é a complexidade do assédio, na forma e intensidade que a realidade da instituição exigir. Entende-se que o assédio moral é composto por uma infinidade de variáveis e deve ser atacado através de métodos diversificados. Tentar-se-á,

nesta oportunidade, mostrar vários aspectos que devem ser considerados e estarem interligados para o êxito de eventuais propostas apresentadas.

Como planejar é essencial para o êxito de qualquer atividade, é necessário que conste no planejamento estratégico do órgão, bem como, sejam criados planos táticos e operacionais voltados à prevenção do assédio. Tem-se aqui, como planejamento estratégico do MPF/RO, o planejamento das ações da Unidade, não o planejamento estratégico do MPF como órgão nacional, vez que este é feito pela Procuradoria Geral da República.

A participação de todos os líderes e *stakeholders* possíveis no projeto das ações é essencial. Tais figuras são relevantes para o sucesso de qualquer projeto. Nesse caso, não é diferente. Os *stakeholders*, nesse caso, poderiam ser servidores já assediados, que tenham denunciado a prática de assédio em processo de apuração ou que possuam grande conhecimento sobre o fenômeno, já que os seus relatos e ideias podem contribuir significativamente com qualquer proposta. As lideranças precisam estar presentes, tanto para que se conheça e avalie os seus estilos, quanto para que promovam as mudanças necessárias.

Considerando que o assédio moral vertical descendente é o que mais tende a ocorrer, a participação de, pelo menos uma chefia de setor e um servidor de outro, corroboraria com uma visão integrativa das dificuldades encontradas tanto pelos chefes quanto pelos servidores nos relacionamentos interpessoais decorrentes do trabalho e contribuiria para a proposta de ações.

Sugere-se a participação de uma chefia de um setor e um subordinado de outro, com a finalidade de garantir maior conforto na exposição de ideias, que por vezes são contraditórias entre o servidor e sua chefia, mormente quando se trata de exposição de conflitos.

Esse aspecto está diretamente ligado à aplicação de formas de liderança onde não impere o assédio moral como forma de gestão, bem como, da Teoria do Reforço, que podem ser incentivados entre eles.

Tem-se que, no MPF/RO, o Núcleo de Gestão de Pessoas e a alta administração, são os principais *stakeholders* nos projetos de enfrentamento ao assédio moral. A participação do Procurador-Chefe, seus substitutos e Secretário Estadual nesse processo são essenciais. Como representantes da alta administração da Unidade, o engajamento dessas figuras, dá maior credibilidade às ações. Do mesmo modo, caso haja a incisiva disponibilização, através de reuniões periódicas com os servidores, de recebimento das eventuais denúncias e sua respectiva apuração, ressaltando que todas as situações serão tratadas com a sensibilidade merecida.

Essa participação se evidencia mais importante pelo fato do assédio moral pressupor uma superioridade de poder, seja hierárquico, psicológico ou físico, sobre o assediado. Se ficar claro a todo o órgão que as figuras de maior poder hierárquico, pelo menos perante quase a totalidade de integrantes da Unidade, abominam a prática do assédio moral e ainda se comprometem a tratar a sua ocorrência com sensibilidade e a devida apuração, os potenciais assediadores terão maior medo de se sobreporem e os eventuais assediados se sentirão mais à vontade para relatar o fenômeno, inclusive, quando ainda estiver em seu nascedouro. A presença, nas demais ações, especialmente as relacionadas a humanização e integração, também é relevante, considerando que as altas chefias tendem a ter grande poder mobilizador.

O Núcleo de Gestão de Pessoas não pode deixar de estar presente. Aliás, recomenda-se que seja o gerenciador dos projetos, devido ao fato de constar entre as suas atribuições institucionais a promoção da qualidade de vida dos servidores, de acordo com o Regimento Interno Administrativo (RIA) do MPF, o que é prejudicado pela ocorrência do assédio moral.

O papel da liderança é fundamental para o bem-estar dos servidores. Programa de capacitação continuada de líderes necessita ser criado. As lideranças situacional e transformacional precisam ser incentivadas. O chefe como líder é figura que não pode deixar de estar presente em todas as funções do MPF/RO.

Não é sempre que os atos produzidos pelo emissor de uma mensagem são adequadamente compreendidos pelo receptor. O exemplo mais comum desse fato, é o “telefone sem fio”, onde uma mensagem é dita a uma pessoa e repassada de pessoa para pessoa. Após alguns indivíduos ouvirem e retransmitirem a mensagem, costumeiramente é entregue com muitos ruídos ao receptor final, por vezes integralmente modificada.

Acredita-se que estes ruídos muitas vezes ocorrem, pela falta de entrosamento entre os indivíduos. Muitas vezes não se conhece características comportamentais específicas. Ou então, a relação é permeada por preconceitos que são quebrados quando há maior interação entre os indivíduos. Os ruídos de comunicação também podem acontecer, em setores onde o volume expressivo de trabalho é uma característica, ficando os servidores muito voltados ao trabalho e não oportunizando o conhecimento mútuo. Diante desse quadro e considerando a possibilidade de maior estresse envolvido, pode haver mais problemas de comunicação entre servidores.

Uma das maneiras de diminuir os ruídos de comunicação é realizar periódicas dinâmicas de grupo. De acordo com Pilon (1987), desenvolver as relações humanas através de dinâmicas de grupo significa criar um espaço psicossocial alternativo, em que desconfianças, temores e conflitos possam ser aceitos e trabalhados por meio de experiências

reconstrutivas, com desenvolvimento de formas de interação compatíveis com uma ampliação qualitativa e quantitativa de cognições, afetos e condutas, o que implica no desenvolvimento de um clima de confiança mútua, genuína consideração pelo outro, compartilhamento de sentimentos, pensamentos e ações. Para o autor, isso possibilitará a atualização das diferenças individuais no seu cerne, e não através de receitas prontas, com desenvolvimento de conceitos como frutos da interação, a aprendizagem de novas maneiras de interagir, desenvolvendo as habilidades e talentos, como músicos que compõem uma orquestra.

Fim *et al.* (2014) realizaram ações envolvendo dinâmicas de grupo em uma escola pública federal com estudantes do terceiro semestre do Curso Técnico de Administração de Empresas e concluíram que as dinâmicas agregaram saberes cognitivos, psicomotores e sociativos. O exemplo da dinâmica do telefone sem fio é, simples, comum, mas sempre atual, reflexivo e ótimo para a início de qualquer ação que vise diminuir os ruídos organizacionais.

Outras dinâmicas que possibilitem a integração entre os indivíduos são necessárias. Acredita-se que devem ocorrer tanto envolvendo servidores de setores diferentes, quanto para unir setores que possuam grande carga de trabalho ou onde este trabalho envolva estresse emocional. A realização de dinâmicas que envolvam quebra de orgulho, espírito de equipe e desenvolvam a solidariedade e o sentimento fraterno também são interessantes. A comunicação deve ser estimulada, antes de qualquer outra providência

Pensando-se sobre a comunicação, surge a necessidade da instauração de outra figura, uma comissão de conciliação administrativa, gerenciada pela psicóloga organizacional. Tal Comissão teria papel fundamental na prevenção do assédio moral no órgão. Isto porque, embora nenhum caso de assédio moral tenha sido caracterizado no órgão, já ocorreram situações em que os ruídos de comunicação entre servidores geraram desconforto e até o próprio sentimento de estarem sendo assediados moralmente. Uma comissão administrativa de conciliação, disponível e que incentivasse a sua procura em caso de maus entendimentos, desconfortos ou problemas iniciais de relacionamento, poderia agir antes da situação se transformar em assédio moral.

Em conformidade com a teoria, não se entende que apenas perfis determinadas, com certas características, são agentes ativo ou passivo do assédio moral. Pensa-se que é possível a sua prática culposa, por meio de cobranças abusivas de metas ou atos de mal gosto que na visão do assediador são apenas brincadeiras saudáveis. Pessoas boas cometem atos ruins e vice-versa. A comissão de conciliação administrativa, interveria no problema antes mesmo de nascer a figura do assediado e assediador, primando pela resolução dos problemas entre esses

indivíduos e estreitar os laços de companheirismo entre estes. Pode-se propor ações tanto dentro do ambiente de trabalho como fora, a exemplo de gincanas e campeonatos.

Além da promoção de atividades de integração entre os servidores, a administração também pode incentivar ações a serem promovidas pelos próprios servidores, através da permissão para reuniões periódicas de grupos de oração, de grupos de servidores que estão prestes a se aposentar ou reuniões para expressões artísticas, por exemplo.

Dentro da política de prevenção a ser instaurada, a realização de pesquisas com os servidores é essencial. Crê-se, aliás, que o diagnóstico organizacional referente a fatores propiciadores de assédio é a primeira providência a ser tomada. Deve ser realizado um amplo questionário com os servidores, voltado à detecção da ocorrência tanto do assédio moral quanto dos seus facilitadores, como alta cobrança de metas e produtividade, ruídos de comunicação. Tal diagnóstico também precisa contemplar o diagnóstico quanto ao perfil e papel das lideranças exercidas e o papel dos reforços positivos e negativos (Teoria do Reforço) que estiverem sendo aplicados. Para tanto, sugere-se, que os seguintes questionamentos sejam feitos:

Quadro 6 - Diagnóstico Organizacional de fatores de risco do assédio moral

ASPECTOS RELACIONADOS À TEORIA DO REFORÇO – DIAGNÓSTICO DA NECESSIDADE DE INTERVENÇÃO ATRAVÉS DA SUA UTILIZAÇÃO
Perguntar se o servidor lembra dos seus deveres funcionais impostos pela Lei nº 8.112/90 e pedir para que ele os elenque.
Perguntar se o servidor se recorda dos princípios administrativos e pedir para que discorra, resumidamente, acerca dos princípios da legalidade e da moralidade.
Perguntar se o servidor já cometeu atos que se configuram infrações funcionais por desconhecimento ou esquecimento da sua proibição ou se conhece algum servidor do órgão que passou por essa situação.
Perguntar se acredita que no MPF há complacência e impunidade diante da prática de infrações funcionais ou que essas situações, quando ocorrem, são denunciadas, de maneira geral, por quem toma conhecimento, e devidamente apuradas.
Perguntar ao servidor como acredita que deve ser cumprido o dever de urbanidade.
Considerando que garantir a dignidade física e psíquica no trabalho é dever não só da administração como de todos os servidores, dentro das suas possibilidades, perguntar como o servidor acredita poder contribuir para que haja dignidade no trabalho executado no MPF/RO.
DIAGNÓSTICO DO ESTILO DE LIDERANÇA
Indagar se o servidor sabe a diferença entre chefe e líder. Caso não saiba, esclarecer como funcionam os dois papéis e após perguntar se vislumbra liderança na sua chefia.
Perguntar se há diálogo entre o servidor e a chefia.
Questionar se as situações de conflito porventura ocorridas encontram solução.
Indagar se o chefe tem posicionamentos estáticos, rígidos e previsíveis ou se adapta às situações que acontecem em busca das melhores soluções.
Inquirir se o servidor sente que o chefe contribui para o seu amadurecimento pessoal.
Perguntar se o servidor sente que o chefe contribui para o seu amadurecimento profissional.
TEORIA X E Y – PARA CHEFES

Questionar se o chefe acredita que os funcionários que estão sob a sua direção são preguiçosos, indolentes ou folgados.
Indagar se o chefe acredita que os funcionários que estão sob a sua direção não se preocupam com o serviço como deveriam.
Perguntar se o chefe acredita que os funcionários devem se sujeitar a controle rígido de produtividade, para que possam dar a contrapartida necessária às regalias proporcionadas pelo serviço no MPU.
Inquirir se o chefe acredita que vida profissional e vida pessoal se separam ou que os problemas pessoais podem interferir na execução dos serviços. Acreditando o chefe que os problemas pessoais interferem nos serviços, perguntar ao servidor se entende que o servidor deve dar um jeito de impedir que isso aconteça ou se deve ser compreendido por este ser um aspecto inerente ao ser humano.
TEORIA X E Y – PARA SUBORDINADOS
Perguntar se o servidor se sente visto pelo seu chefe como um ser humano ou como uma máquina.
Questionar se há controle rígido da produtividade.
Inquirir se o servidor se sente à vontade para expor ao chefe problemas relacionados à execução dos serviços.
ASPECTOS RELACIONADOS À HIERARQUIA DAS NECESSIDADES
Perguntar se o servidor, no ambiente de trabalho, acredita que é mais importante a ocorrência de reajustes salariais ou o meio ambiente de trabalho saudável.
Questionar ao servidor qual tipo de ações gostaria que ocorresse com maior frequência: ações de capacitação funcional ou as de integração entre os servidores, como dinâmicas, gincanas e festas.
Inquirir se atualmente ocorrem problemas de relacionamento entre o servidor e a chefia, subordinado ou algum colega de trabalho e se isso afeta a vida funcional.
Perguntar se o servidor alguma vez já se sentiu afetado por problemas de relacionamento pessoal com alguém no MPF, como tristeza profunda ou não conseguir dormir à noite. Pedir relato dos fatos.
ASPECTOS RELACIONADOS À TEORIA DOS DOIS FATORES
Inquirir se o servidor se sente ou já se sentiu desmotivado para o trabalho em decorrência de problemas interpessoais com outros servidores ou membros.
Questionar se o servidor se sente satisfeito com o trabalho executado no MPF.
Indagar se o servidor acredita ser tratado com respeito e dignidade no ambiente de trabalho.
Perguntar se o servidor se sente incomodado com algum aspecto relacionado ao ambiente de trabalho. Em caso positivo, pedir para o servidor detalhar.
QUESTIONAMENTOS LEVANTADOS COM BASE NA ANÁLISE JURISPRUDENCIAL
Indagar se o servidor tem medo de retaliação por atos que possa tomar durante a sua atividade profissional, como denúncias de irregularidades ou punição de servidores.
Perguntar o sexo do servidor.
Inquirir se o servidor acredita que o MPF/RO é melhor avaliado pelos servidores ou pelo público externo.
Indagar qual atividade do MPF/RO o servidor acredita ser mais exitosa, a administrativa ou a finalística.
Perguntar se o servidor acredita que há protecionismo entre os atos dos procuradores ou a distinção entre procuradores e servidores que extrapolam o que é estritamente necessário para a execução dos trabalhos.
Em caso positivo para a resposta acima, perguntar se isso faz o servidor se sentir mal.
Interpelar se o servidor sente que os servidores do órgão, que não são seu chefe, interferem ou tentam interferir na execução do trabalho e se isso o incomoda.
CARACTERIZAÇÃO DE ASSÉDIO MORAL
Verificar se o servidor sabe em que consiste o assédio moral.
Verificar se o servidor se sente assediado.
Verificar se o servidor já se sentiu assediado.
Pedir para que o servidor narre situações de assédio vivenciadas ou que tenha tomado conhecimento.
Perguntar se o servidor já teve ou tem problemas de relacionamento com algum outro servidor ou membro e pedir para expor a situação.
Perguntar se o chefe alguma vez, mesmo que por brincadeira, já xingou, gritou, humilhou ou constrangeu o

servidor.
TEORIA DO REFORÇO
Questionar se ao servidor são constantemente informadas as más práticas comportamentais que ocorrem no órgão, bem como as suas consequências.
Indagar se ao servidor são constantemente informadas as boas práticas comportamentais que ocorrem no órgão, bem como as suas consequências.
Inquirir se o servidor é lembrado, com frequência, acerca dos seus deveres e responsabilidades funcionais.

Buscando a obtenção de resultados mais verdadeiros, sugere-se que seja garantido o anonimato aos respondentes, através do manuseio exclusivo pela psicóloga organizacional, com acautelamento em local que somente esta tenha acesso. Caso se perceba que mesmo assim haja receio dos servidores nas respostas, indica-se que este primeiro levantamento seja feito com anonimato integral, sem a solicitação de aposição do nome do servidor no questionário.

É necessário que o órgão “viva” a prevenção do assédio moral, que isto esteja inserido em sua cultura. Para isso, sugere-se a inserção do assédio moral como um dos valores da instituição. O trabalho preventivo integrado pressupõe a realização de demais atividades voltadas à melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida no trabalho (QVT).

A sensibilização dos servidores para os danos potenciais do assédio moral também é interessante. Durante os eventos de qualidade de vida promovidos pelo órgão, pode haver divulgação de casos concretos aos servidores, através de exposição fotográfica que demonstre o sofrimento das vítimas ou depoimentos de juízes e procuradores do trabalho envolvidos na prevenção do assédio moral. Também pode-se promover apresentação teatral tendo como atores servidores interessados, onde exemplos do assédio moral sejam mostrados, bem como as suas consequências desastrosas.

É preciso que nas palestras, muito mais do que dizer o que é assédio moral, seja exemplificado através e subsídios diversificados: leitura de relatos, apresentação de vídeos, depoimento de vítimas são algumas formas que podem ser utilizadas. Visando criar um espírito organizacional onde toda e qualquer forma de assédio moral seja rechaçada, tanto pela administração quanto pelos servidores, todos voltados a um objetivo em comum: trabalho digno no MPF/RO.

Por todo o exposto, a melhor forma de atuação em face do assédio moral é a sua prevenção e o seu diagnóstico precoce, pois a administração pública não pode, em hipótese nenhuma, suportar suas consequências. Para tanto, é necessária a instalação de uma política de prevenção permanente, multidisciplinar e multifacetada, onde ocorra a aproximação da alta

administração com os servidores do órgão, políticas de reforço positivo à solidariedade e harmonia no ambiente de trabalho e reforço positivo à toda e qualquer maneira de mal-estar.

5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/SOCIAL

O objetivo do trabalho foi propor a instauração de uma política de prevenção permanente ao assédio moral no âmbito do MPF/RO, a partir do estudo de bases teóricas relacionadas ao assunto, especificamente a relação que pode ser feita entre teorias da administração e a prevenção do fenômeno e do comportamento das jurisprudências da Justiça Federal de 2º grau ao julgar ações judiciais de assédio moral no serviço público federal.

Para atendimento do objetivo proposto, um longo caminho foi percorrido, através do cumprimento de objetivos específicos. O primeiro consistiu em identificar os aspectos teóricos relacionados ao assédio moral, suas especificidades no serviço público e formas de prevenção, o que foi feito nos itens 3.4 e 3.5. Viu-se que o assédio moral é uma mazela das relações de trabalho, de difícil percepção e difícil prova. O assédio também ocorre no serviço público, principalmente por meio de abuso de poder. Para uma prevenção efetiva, é preciso envolvimento de todos os atores do processo, gerenciados e incentivados pela própria organização, que deve ser um agente ativo da prevenção dessa violência.

O segundo objetivo consistiu em identificar a legislação relacionada, o que foi cumprido ao longo do trabalho. Viu-se que o assédio moral afeta a dignidade humana, que de tão basilar ao País foi elevada pelo Constituinte de 1988 ao status de fundamento da República. O meio ambiente saudável é outro direito prejudicado com o assédio moral. Além destes principais direitos afetados, diversos outros como a honra, a imagem, a incolumidade física ou psíquica pode ser afetada. Registre-se um outro importante direito, o da saúde, muitas vezes deteriorada eternamente em virtude das consequências da violência moral.

Com relação à legislação, também ficou demonstrado que os Tribunais Regionais Federais ora entendem que o pagamento de indenização por danos morais ao assediado decorre de responsabilidade objetiva da administração pública ora acreditam que tal responsabilidade não se aplica aos servidores públicos federais, por sua relação com o Estado ser regida pela Lei nº 8112/90.

Valendo-se de aspectos jurídicos para o posicionamento a respeito, tem-se que a responsabilidade objetiva do Estado está prevista na CF, norma superior a todas as outras no País. A Lei nº 8.112/90 é uma lei complementar, hierarquicamente inferior à constituição, submissa a esta, o que significa dizer que não pode retirar direitos constitucionais adquiridos. A responsabilidade objetiva, além de dever da administração, é direito dos administrados. Um servidor público, por mais que tenha relação contratual com o Estado regida pela Lei nº

8.112/90, não deixa de ter os direitos assegurados pela constituição. Se a constituição não restringe e, a Lei 8.112/90 não menciona, os julgadores não podem, de maneira nenhuma, impor tal limitação à caracterização do assédio moral.

Tal posicionamento de parcela da jurisprudência se configura em um retrocesso, que dificulta ainda mais a vida tão sofrida de quem passa pelo assédio moral. O enfrentamento do assédio, no Brasil, ainda deixa muito a desejar, e só tem a perder quando exige desgaste dos servidores ao terem que provar dolo ou culpa do assediador, desnecessário nos moldes da Constituição Federal. Além do desgaste do servidor, essa exigência torna a prova do assédio moral praticamente impossível, o que é demonstrado pelo percentual de êxito de apenas 8,04% dos acórdãos analisados.

A análise dos acórdãos dos TRF's expedidos no período de 2005 a 2016 em apelações cíveis e reexames necessários de ações judiciais que pleitearam o reconhecimento judicial do assédio moral alegado por servidores públicos federais estatutários, excluídos os servidores das forças armadas, consistiu no terceiro objetivo do TCF.

Demonstrou-se que o percentual de acórdãos exitosos foi mínimo, apenas dez em um universo de cento e dezenove. O Rio de Janeiro foi o estado que teve mais acórdãos, onde, curiosamente, nenhum assédio moral foi caracterizado. A Região Sul foi a que mais registrou demandas e foi também onde mais ações foram procedentes. Não houve o reconhecimento do assédio nos estados do Norte, Sudeste e Centro Oeste.

Os homens ingressaram com 64,71% das demandas, enquanto as mulheres, pouco mais da metade 35,29%. Esse fator é contraditório às pesquisas de Hirigoyen 2010 e Alkimin (2008), que relataram que a cada 10 pessoas assediadas, sete são mulheres e três são homens. Os valores de indenização arbitrados nas ações exitosas, foram insignificantes em alguns casos, chegando uma decisão a ter arbitrado a bagatela de 1/3 do salário do servidor assediado.

Um outro aspecto verificado foi que em quase a totalidade das demandas judiciais frustradas houve a condenação a potencial vítima ao pagamento de custas processuais e honorários advocatícios à União. Ademais, durante experiências no serviço público, presenciou-se situações em que o servidor assediado não conseguiu comprovar judicialmente a prática de assédio e, por esse motivo, o assediador ingressou com ações judiciais por difamação ou calúnia, sendo a vítima do assédio moral, punida nas esferas penal e civil, com obrigação de pagamento de indenizações ao assediador.

Crê-se que a legislação poderia ser modificada para impedir tais absurdos. O servidor público, no exercício das suas funções, é investigado por denúncias anônimas da população, por exemplo. Tal fato é um ônus do próprio exercício da função pública e do dever de

accountability. Diante da narrativa, propõe-se, não a inversão do ônus da prova, possibilidade afastada também por Martins (2013), mas que o assédio moral alegado e não comprovado, não configure nenhum crime contra honra do servidor investigado, ou obrigatoriedade da vítima ao pagamento de custas processuais e honorários advocatícios, salvo se for comprovado que houve má-fé do servidor que alegou o assédio, a exemplo do que ocorre com as ações populares.

A identificação das áreas que mais precisam de intervenção estatal em face do assédio moral consistiu no 4º objetivo. Demonstrou-se que é alarmante o percentual de demandas apresentadas por servidores de instituições de ensino e expressivo o quantitativo de julgados relacionados ao INSS, AGU, FUNAI (em especial o Museu do Índio), IPHAN (principalmente o Museu das Belas Artes), Receita Federal e Tribunais Regionais Eleitorais. Observe-se que o Ministério Público da União registrou 01 resultado, tendo o acórdão sido julgado no Estado do Pernambuco.

Como principais argumentos dos servidores, verificou-se que alegações de PAD por assédio moral, pedidos de aposentadorias ou exonerações motivadas pelo assédio e relatos de represálias e tratamento humilhante estiveram muito presentes.

Relacionar teorias da administração à prevenção do assédio moral consistiu no quinto objetivo específico. Mostrou-se que a Teoria do Reforço pode ser utilizada para relembrar constantemente aos servidores dos seus deveres funcionais, através de demonstração da legislação e das consequências possíveis em caso de não cumprimento.

Evidenciou-se, de igual modo, que devem ser incentivadas características da Teoria Y nos gestores, em detrimento da Teoria X. Sobre a hierarquia das necessidades, que entrega ao administrador uma relação de aspectos que precisam ser considerados para que haja maior produtividade e satisfação no trabalho, restou claro que a ausência do assédio moral está prevista, de forma indireta, na pirâmide de H. Maslow. Também ficou evidente, que lideranças modernas, como a situacional e a transformacional, além do clássico “o chefe precisa ser líder”, precisam ser exigidas e incentivadas.

Ao final, elaborou-se proposta interventiva, consistindo na criação de uma política permanente de prevenção ao assédio moral no âmbito do Ministério Público Federal em Rondônia, focada no diagnóstico precoce, na diminuição dos ruídos de comunicação, através do diálogo claro e aberto e de comissão administrativa de resolução de conflitos, na constante avaliação do clima organizacional e rearranjos de propostas, incentivo ao espírito solidário, fraterno e companheiro entre os servidores, além de alinhamento dessas políticas com o planejamento estratégico e sua inserção entre os valores institucionais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo foi integrado por duas frentes de pesquisa para auxiliar a atuação da administração pública no enfrentamento do assédio moral. De um lado, a jurisprudência para comprovar que o assédio moral é uma realidade no serviço público e para entender o comportamento do judiciário brasileiro, com o fito de melhor enfrentar o assédio moral e, de outro, teorias da administração de abordagem motivacional, para mostrar como o administrador público pode interferir nas fontes, no nascedouro do assédio moral, impedindo a sua ocorrência antes que tome proporções arraigadas.

Teve-se como pretensão revisar propostas já inclusas na literatura do assédio moral, amplamente difundidas ou pouco comentadas, mas também refletir, através de análises primárias da jurisprudência (pesquisa documental) e de teorias administrativas comportamentais, sobre novas formas de prevenção ao assédio.

O estudo buscou integrar a visão jurídica e a visão administrativa, além de alguns elementos da psicologia, considerando que o assédio moral é figura complexa que não pode ser enfrentada satisfatoriamente sem uma visão multidisciplinar integrada. Nas relações humanas, seja no trabalho, na escola ou na família, não é sempre que os sentimentos e a dignidade do homem não são respeitados. Para muitos, de forma consciente ou inconsciente, o sentimento alheio não tem valor. Em linhas gerais, dá-se o nome de assédio moral a esse processo de depreciação da dignidade do homem, que é também um processo de violência. Trata-se, pois de uma violência psicológica, que agride sensivelmente a dignidade humana. De modo específico, pode-se dizer que o assédio moral consiste em atitudes deliberadas ou culposamente subconscientes, individuais ou coletivas, que acontecem nos ambientes em que há convívio entre duas ou mais pessoas (familiar, escolar, do trabalho, virtual) em decorrência frequente, ou com certa habitualidade e que, pelo acúmulo ou intensidade das ocorrências, ofendem a honra objetiva, a honra subjetiva, a saúde psicológica e a saúde física da vítima.

É importante que estudos nessa área sejam realizados no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP, tendo em vista que um dos seus objetivos é capacitar os alunos para exercerem a gestão pública com excelência, o que é auxiliado pelo ambiente de trabalho saudável, garantido pelo art. 225 da CF (1988), livre de assédio moral.

6.1 INDICAÇÕES DE FUTUROS ESTUDOS

Durante a seleção dos dados até a obtenção dos resultados válidos, inúmeros acórdãos judiciais que foram lidos geraram reflexões na pesquisadora. O primeiro caso se refere a um número alto de demandas propostas por militares e, em menor número, por servidores civis das forças armadas. Acredita-se que o quantitativo de ações seja elevado por causa da hierarquia diferenciada que impera no ambiente militar. Diante dos indícios de que a prática de assédio moral nesse ambiente é reiterada, sugere-se estudo do assunto. Várias ações judiciais também foram propostas por servidores temporários da administração pública direta, autárquica e fundacional. Uma questão para pesquisa é a possibilidade da instabilidade e temporariedade dessa forma de relação empregatícia serem fatores influenciadores do assédio.

Houve também alguns casos de apresentação de mandado de segurança com o fito da cessação da prática do assédio moral. O judiciário, nesses casos, foi unânime em denegar a segurança sob o argumento de que o assédio moral precisa de dilação probatória para ser julgado. Considerando que o assédio moral se caracteriza por atos repetitivos e pela ocorrência velada, é quase impossível a procedência de qualquer mandado de segurança para a sua cessação, que exige comprovação prévia de direito líquido e certo.

Sugere-se que, nas campanhas sobre o assédio moral, conste a divulgação aos servidores que, em eventual necessidade de se acionar o poder judiciário, o mandado de segurança não é a maneira adequada, pois gera ônus ao poder judiciário e ao servidor, geralmente condenado ao pagamento de custas processuais e de honorários advocatícios. O mais adequado é o ingresso de uma ação ordinária, com a narrativa completa dos fatos e a juntada do máximo de provas, com o pleito de medidas cautelares que proíbam condutas assediadoras que o servidor porventura esteja sofrendo, enquanto a ação, como um todo é julgada.

Ademais, foi verificado que o foco da maioria dos estudos tem estado em predefinir um perfil de vítima e de assediador, quando na verdade deveria focar em todos os atores envolvidos e na responsabilidade da organização pela prática do assédio moral.

6.2 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa se limitou a apresentar propostas de prevenção do assédio moral no âmbito do MPF/RO a partir da análise da jurisprudência dos Tribunais Regionais Federais Brasileiros, bem como, indicar atitudes que podem ser tomadas com base em teorias da administração.

Ante as proporções que o estudo foi tomando durante a sua realização e por se tratar de um estudo inicial e integrado, que também se propôs a análise documental de acórdãos judiciais, não houve aprofundamento no estudo das Teorias da Administração, apenas a proposta de que estas também sejam utilizadas para a prevenção do assédio moral.

Observe-se que a pesquisa jurisprudencial também sofreu limitações. Somente os acórdãos publicados no período de 2006 a 2016 foram analisados. Tal restrição ocorreu porque acórdãos julgados em anos anteriores não foram localizados nos sites oficiais dos Tribunais.

Considerando que não foram encontrados estudos semelhantes da jurisprudência dos TRF's, algumas manifestações foram inferidas da própria primária de dados da jurisprudência (pesquisa documental), tratando-se, pois, de propostas ainda iniciais, resultantes de pesquisa exploratória, com limitação de revisão de literatura e comparação com outros estudos, que merecem melhorias da atividade científica.

As propostas não se voltaram a esgotar os aspectos analisados, mas mostrar que estes podem contribuir para a prevenção do assédio moral, devendo integrar os planos de ação da administração pública para atuação em face do assédio moral.

7 REFERÊNCIAS

AIRES, Ângela. O assédio moral nas relações do serviço público e do emprego. **Revista Escola do Legislativo de Goiás**, Goiânia, n. 1, 2011.

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 22. atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio moral na relação de trabalho**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

ALMEIDA, Graciany Neves. **Assédio moral no serviço público: uma revisão sobre as implicações na saúde dos trabalhadores e o aporte normativo brasileiro**. Monografia de Especialização em Gestão do Trabalho e Educação na Saúde. Recife: 2011. Disponível em: <http://www.cpqam.fiocruz.br/bibpdf/2011almeida-gn.pdf>. Acesso em 19/11/2016.

ANDRADE, Ronaldo Alves de. **Dano Moral e sua valoração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ANTUNES, Ricardo. PRAUN, Luci. **A sociedade dos adoecimentos no trabalho**. Serv. Soc. Soc., São Paulo, n. 123, 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/sssoc/n123/0101-6628-sssoc-123-0407.pdf>. Acesso em 14/10/2016.

ARENAS, Marlene Valério dos Santos. **Assédio Moral e Saúde no Trabalho do Servidor Público do Judiciário: implicações psicossociais**. Tese de doutorado em administração. Porto Alegre. 2013. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/78677/000900412.pdf?sequence=1>. Acesso em 11 jun. 2016.

AZAMBUJA, Darcy. **Teoria Geral do Estado**. 44 ed. São Paulo: Globo, 2005.

BARRETO, Margarida. HELOANI, Roberto. **Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais**. Serv. Soc. Soc., São Paulo, n. 123, 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/sssoc/n123/0101-6628-sssoc-123-0544.pdf>. Acesso em 21/11/2016.

BARROS JUNIOR, J. O. de A. **Assédio moral acidentário: a violência no ambiente de trabalho e os reflexos na saúde do trabalhador**. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Medicina de Botucatu, Botucatu, 2016. Disponível em: http://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/143921/barrosjunior_joa_me_bot.pdf?sequence=3&isAllowed=y. Acesso em: 25/11/2016.

BATALHA, Lílian Ramos. **Assédio Moral em Face do Servidor Público**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.

BONAVIDES, Paulo. **Ciência Política**. 10ª ed. Rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2002.

BOWDITCH, James L. **Elementos de comportamento organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. – São Paulo: Pioneira. Thomson Learning, 2004.

BRASIL. Decreto – Lei 2.848, de 07 de dezembro de 1940. **Código Penal**. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, dez. 1940.

BRASIL. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05 de outubro de 1988. Brasília-DF, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em 03 mar. 2016.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Publicada no D.O.U. de 19.04.1991. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em 01/10/2016.

BRASIL. **Lei Complementar nº 75, de 20 de maio de 1993**. Dispõe sobre a organização, as atribuições e o estatuto do Ministério Público da União. Publicada no D.O.U. de 21.5.1993. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp75.htm>. Acesso em 01 out. 2013.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **ADI n. 3395-6 MD DF**. Medida Cautelar na Ação Direta de Inconstitucionalidade. Relator: Min. Cezar Peluso. Brasília, 05 de abril de 2006. Disponível em: <<http://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=AC&docID=390700>> . Acesso em 05 out. 2016.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Mandado de Segurança nº 10.160 -DF** (2004/0173439-0) Relator: Min. PAULO GALLOTTI, Data de Julgamento: 23/08/2006. Divulgado em 11/12/2006. Disponível em <<http://www.fernaojuris.com.br/002/apendicec12.pdf>>. Acesso em 18 mar. 2016.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n 121, de 05 de outubro de 2010**. Dispõe sobre a divulgação de dados processuais eletrônicos na rede mundial de computadores, expedição de certidões e dá outras providências. Disponível em: http://www.cnj.jus.br/images/resolucoes/Resolucao_n_121-GP.pdf Acesso em 11/11/2016.

CALVO, Adriana. **O direito fundamental à saúde mental no ambiente de trabalho: o combate ao assédio moral institucional: visão dos tribunais trabalhistas**. São Paulo: LTr, 2014.

CÂMARA. Rachel de Aquino. MACIEL, Regina Heloisa. GONÇALVES, Rosemary Cavalcante Gonçalves. **Prevenção e combate ao assédio moral entre servidores públicos do estado do Ceará**. Rev. bras. Saúde ocup., São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbso/v37n126/a06v37n126.pdf>. Acesso em 01/12/2016.

CÂNDIDO, Helena. **Assédio moral acidente** laboral. São Paulo : LTr, 2001.

CAPELARI. Luciana Santos Trindade. **O assédio moral no trabalho e a responsabilidade da empresa pelos danos causados ao empregado**. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=6668>. Acesso em: 05 de abril de 2016.

CARAN, Vânia Cláudia Spoti. SECCO, Iara Aparecida de Oliveira. BARBOSA, Dulce Aparecida. Robazzi, Maria Lúcia do Carmo Cruz. **Assédio moral entre docentes de instituições públicas de ensino superior do Brasil**. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ape/v23n6/04.pdf>. Acesso em 03/12/2016.

CARDOSO. Guilherme Augusto. ALMEIDA. Victor Hugo de. Assédio moral na administração pública: uma visão crítica da jurisprudência brasileira. **Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM**. v. 11, n. 1. Santa Maria. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/revistadireito/article/view/21297/pdf#.WEedN9V97IW>. Acesso em: 29/11/2016.

CARLOTO, Mary Sandra. A síndrome de burnout e o trabalho docente. **Revista Psicologia em Estudo**, v. 7, 2002, Maringá. Disponível em: <http://scielo.br/pdf/pe/v7n1/v7n1a03.pdf>. Acesso em: 03/12/2016.

CARVALHO, Nordson Gonçalves de. **Assédio moral na relação de trabalho**. 1. ed. São Paulo: Rideel, 2009.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 19 ed. atual. Rio de Janeiro: Lumen Juris. 2008.

CASTRO, Cláudio Roberto Carneiro de. **O que você precisa saber sobre o assédio moral nas relações de emprego**. 2.ed. São Paulo: LTr, 2014.

COSTA, Nelson Nery. **Ciência Política**. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

CRETELLA JÚNIOR, José. **Manual de Direito Administrativo: curso moderno de graduação**. 6. ed. atual. Rio de Janeiro: Forense, 1998.

DALARI, Dalmo de Abreu. **Elementos de Teoria Geral do Estado**. 24. Ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

DARCANCHY, Maria Vidgal. **Assédio moral no meio ambiente de trabalho**. Jus Navegandi, Teresina, ano 10, n. 913, 2 jan. 2006. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=7765>>. Acesso em 29/10/2016.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**; tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. – 5. ed. ampliada – São Paulo : Cortez – Oboré, 1992.

DEJOURS, Christophe. **O fator humano**. Tradução Maria Irene Stoco Betiol, Maria José Tonelli – Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1997.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 25. ed. atual. São Paulo: Atlas, 2012.

DINIZ, Maria Helena. **Curso de direito civil brasileiro: responsabilidade civil**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DUBRIN, Andrew J. 4ª Ed. Título original? **Essentials of management** –fourth edition – 1996 – by South – Western College, A Division of International Thomson Publishing. – traduzido pela editora LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. Rio de Janeiro-RJ

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. tradutores James SunderlandCook, Martha Malvezzi Leal ; revisor técnico Reinaldo O. da Silva. – São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2003.

DRUKER, Peter Ferdinand, 1909 – **Introdução à Administração**/Peter F. Druker; tradução de Carlos Malferrari, São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002. Título original? Na introductory view of management. Reimp. Da 3. Ed. De 1998

FERREIRA, Hádassa Dolores Bonilha. **Assédio Moral nas Relações de Trabalho**. 2. ed. Campinas: Russell Editores, 2010.

FIM, Taís. ABEGG, Alberti Ilse. REJANE, Marcia. COSTA, Julio. TITTON, Mauro. **Dinâmicas de grupo orientadas pelas atividades de estudo: desenvolvimento de habilidades e competências na educação profissional**. Rev. bras. Estud. pedagog. (online), Brasília, v. 95, n. 240, 2014. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rbeped/v95n240/06.pdf>: Acesso em 12/11/2016.

FONSECA, Ricardo Tadeu Marques da; GOSDAL, Thereza Cristina. Ministério Público do Trabalho e o Assédio Moral. **Assédio Moral Interpessoal e Organizacional/ Um Enfoque Interdisciplinar**. Organizadoras: Thereza Cristina Gosdal e Lis Andrea Pereira Soboll. São Paulo: LTr , 2009. p.88.

FOSH, Carmen Beatriz. **Possibilidades e desafios do serviço social no enfrentamento do assédio moral no instituto nacional de seguridade social**. 2016. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/148623/001003505.pdf?sequence=1>. Acesso em 02/12/2016.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: Iesde Brasil S.A., 2008.

FRONTZEK, Luciana Gáudio Martins. Dissertação de mestrado em psicologia. **Assédio moral: novos rumos da violência psicológica no trabalho**. Belo Horizonte. 2009. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp148294.pdf> Acesso em: 15 de novembro de 2016.

GAGLIANO, Pablo Stolze; PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **Novo Curso de Direito Civil, Volume III: Responsabilidade Civil**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

GARBIN, Andreia de Conto. Representações na mídia impressa sobre o assédio moral no trabalho [dissertação de mestrado]. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da USP; 2009.

disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp106105.pdf>. Acesso em 22/11/2016.

Garcia, Gustavo Filipe Barbosa. **Assédio Moral: violência psicológica no ambiente de trabalho**, Salvador: JusPODIVM, 2016.

GASPARINI, Diogenes. **Direito Administrativo**. 8ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. 11 reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

GIRARDI, André Cristiano; NEVES, Ney Felipe. Assédio Moral no serviço público. **Revista Eletrônica de Iniciação Científica**. Itajaí, Centro de Ciências Sociais e Jurídicas da UNIVALI. v. 4, n.2, 2013. Disponível em: www.univali.br/ricc. Acesso em 27/11/2016.

GLASSER, W. **Administração de Liderança**. 1ª ed. São Paulo: Best Seller, 1994.

GLINA, Débora Miriam Raab. SOBOLL, Lis Andreia. Intervenções em assédio moral no trabalho: uma revisão da literatura. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. São Paulo, 2012 Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbso/v37n126/a08v37n126.pdf>. Acesso em 02/05/2016.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo/SP, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/download/12867> . Acesso em: 30. de abril de 2016.

GONÇALVES, Rosemary Cavalcante. **O assédio moral no Ceará: Naturalização dos atos injustos no trabalho**. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Fortaleza. 2006. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp093489.pdf>. Acesso em: 01/12/2016.

HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. Assédio Moral nas Relações Sociais no Âmbito das Instituições Públicas. Págs. 145-162. In: GEDIEL, José Antônio Peres; SILVA, Eduardo Faria; ZANIN, Fernanda; MELLO, Lawrence Estivalet de (org.). **Estado, poder e assédio: relações de trabalho na administração pública**. Curitiba: Kairós Edições, 2015.

HERRERA, Eliana Martínez. AGUDELO – SUÁREZ. Andrés A. VÁSQUEZ-TRESPALACIOS, Elsa Maria. **Mobbing, un aspecto a vigilar en los profesionales en Colombia**. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v9n19/v9n19a04.pdf>. Acesso em: 08/09/2016.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no Trabalho: redefinindo o assédio moral**. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. Tradução de Maria Helena Kühner. - 13ª edição. - Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

HOURNEAUX JÚNIOR, Flávio. SIQUEIRA, João Paulo Lara de. TELLES, Renato e CORRÊA, Hamilton Luiz. Análise dos stakeholders das empresas industriais do estado de São Paulo. **Revista Administração**, São Paulo, v.49, n.1, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v49n1/a13v49n1.pdf>. Acesso em 01/12/2016.

HUSSEIN, Laila Guzzon; FURLAN, Natália; CAMARGO, Mário Lázaro; GOULART JUNIOR, Edward; FEIJÓ, Marianne Ramos. **Os assédios moral e sexual, saúde do trabalhador e o papel do psicólogo organizacional e do trabalho**. Revista Omnia Saúde. v.12, n.1. 2015. Disponível em: <http://www.fai.com.br/portal/ojs/index.php/omniaaude/article/view/493/pdf>. Acesso em 21/11/2016.

JORGE NETO, Francisco Ferreira; CAVALCANTE, Jouberto de Quadros Pessoa. **Manual de Direito do Trabalho**. 2ª ed., Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2004.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Rio de Janeiro : Vozes, 2011.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 6. Ed. 5 reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEITE, Eduardo de Oliveira. **Monografia jurídica**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997.

MARINELA, Fernanda. **Direito Administrativo**. 4. ed. Niteroi. Impetus. 2010.

MARTININGO FILHO, Antonio. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **Revista de administração Mackenzie**, vol. 9, n. 5, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v9n5/a02v9n5.pdf>. Acesso em: 18/10/2016.

MARTINS, Sergio Pinto. **Assédio moral no emprego**. 2.ed. São Paulo, Atlas, 2013.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAZZA, Alexandre. **Manual de Direito Administrativo**. 6. Ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. 15 ed., São Paulo: RT, 2011.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEGGINSON, Leon C. e etc., Management – Concepts and Applications, 4ª ed. Harper Collins Publishers. Traduzido para: **Administração – Conceitos e Aplicações**. 4ª ed., Copyright, 1998. ed. HARBRA LTDA.

MELLO, Celso Antônio Bandeira De. **Curso de Direito Administrativo**. 25 ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

MEIRELLES, Helly Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 23. ed. e atual. São Paulo: Malheiros, 1998.

MENDONÇA, Saulo Bicharra. BARRETO, Ana Carolina Carvalho. Assédio moral no serviço público. **Revista Direitos Emergentes na Sociedade Global** – www.ufsm.br/redesg v. 4, n. 2, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/REDESG/article/view/21064/pdf#.WEedItV97IW>. Acesso em: 29/11/2016.

MENEZES, Cláudio A. C. de. Assédio Moral e seus efeitos jurídicos. Brasília: **Revista TST**, vol. 68, n.º 03, jul/dez 2012.

MINASSA, Alexandre Pandolpho. **Assédio Moral no Âmbito da Administração Pública Brasileira**. Leme: Habermann, 2012.

MONTANA, Patrick J., 1937 – **Administração** / Patrick J. Montana e Bruce H. Charnov; tradução Cid Knipel Moreira ; revisão técnica Álvaro Pequeno da Silva. – 3ª ed. – São Paulo : Saraiva, 2010.

MORAES, Alexandre de. **Reforma Administrativa: Emenda Constitucional nº 19/98**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

MOREIRA, Elisabete de Abreu e Lima Moreira. **Administração Geral e Pública para Concursos**. 1ª ed. Bahia: Juspodvm, 2016. (ainda não utilizado)

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

NASCIMENTO, Sônia A. C. Mascaro. O assédio moral no ambiente de trabalho. **Revista LTR**. São Paulo, n.º 8, ano 68, p. 923, agosto de 2004.

LOPES, Paulo Roberto Martinez. **O Assédio Moral na Administração pública**. Publicado em 22 de janeiro de 2009. Disponível em: <http://www.dnit.gov.br/download/institucional/comissao-de-etica/artigos-e-publicacoes/artigosobreetica/O%20Assedio%20Moral%20na%20Administracao%20Publica.pdf>. Acesso em 01 dez. 2016.

OLIVEIRA, Leonel Pires. **O assédio moral na administração pública: da responsabilidade do estado para a efetividade das ações públicas preventivas**. Rio de Janeiro. 2016. Disponível em: <http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/quaestioiuris/article/view/20197/17937>. Acesso em 19/11/2016.

PILON, André Francisco. **Relações humanas com base em dinâmica de grupo em uma instituição de prestação de serviços**. Revista Saúde Pública, vol. 21, nº 4. São Paulo, 1987. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rsp/v21n4/09.pdf>. Acesso em 24/11/2016.

PINO, Carmen Marina López. MARTÍN, Enrique Seco. CAMACHO, Diana Ramírez. **Práticas de acoso laboral en empresas colombianas: una mirada estructural e inter-subjetiva**. Bogotá. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v24n43/v24n43a15.pdf>. Acesso em 11/11/2016.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK. 5ª. ed. EUA: Project Management Institute, 2013.

PRATA, Marcelo Rodrigues. **Anatomia do assédio moral no trabalho: uma abordagem transdisciplinar**. São Paulo: Ltr, 2008.

REZENDE, Afonso Celso F. **Dicionário Jurídico Especial**. Leme: J.H. Mizuno, 2009.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução. Cid Kinipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

REY, Luís. **Planejar e redigir trabalhos científicos**. 2ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Blucher, 1993.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução. Cid Kinipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

SANTOS, Vinícius Maximino de Souza. **A dificuldade probatória do assédio moral no ambiente de trabalho**. Aracaju, 2015. Disponível em: <http://openrit.grupotiradentes.com/xmlui/bitstream/handle/set/1167/A%20DIFICULDADE%20PROBAT%C3%93RIA%20DO%20ASS%C3%89DIO%20MORAL%20NO%20AMBIENTE%20DE%20TRABALHO.pdf?sequence=1>. Acesso em 26/11/2016.

SERRANO, José Afonso Roberto. SERRANO, António. **As organizações económico-sociais e os seus stakeholders**. Portugal. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/egg/v12n2/v12n2a05.pdf>. Acesso em 02/12/2016.

SILVA, Ociana Donato da. **O assédio moral nas relações de trabalho do (a) assistente social: uma questão emergente**. Serv. Soc. Soc., São Paulo, n. 123, jul./set. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ssoc/n123/0101-6628-ssoc-123-0582.pdf>. Acesso em 11/10/2016.

SOARES, Lucyne Pereira da S. **O exercício do poder empregatício e o assédio moral**. 2008. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/11351/o-exercicio-do-poder-empregaticio-e-o-assedio-moral>. Acesso em: 15 jun. 2016.

SOBOLL, Lis Andrea; GOSDAL, Thereza Cristina. **Assédio Moral Interpessoal e Organizacional: um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: Ltr. 2009.

SOUSA, Diana Isabel Pedrosa. **O assédio moral no local de trabalho**. Dissertação de mestrado. Portugal. 2016. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/42093/1/Diana%20Isabel%20Pedrosa%20Sousa.pdf>. Acesso em: 23/11/2016.

STONER. James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Título original: management. 1982, prentice-hall. 5ª Ed; Tradução: Alves Calado. 1999.

TARTUCE, Flávio. **Manual de Direito Civil**: volume único. 4. ed. São Paulo: Método: 2014.

TERRIN, Kátia Alessandra Pastori; OLIVEIRA, Lourival José de. Assédio Moral no ambiente de trabalho: propostas de prevenção. In: **Revista de Direito Público**, Londrina, vol. 2, n. 2, p. 3-24, maio/ago. 2007. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/direitopub/article/view/11453/10189>>. Acesso em 20 mai. 2016.

THEODORO JÚNIOR, Humberto. **Dano Moral**. 6. ed. atual. e amp. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2009.

TITO, Flávia Regina de Carvalho. Assédio Moral/Organizacional no Trabalho Bancário. Dissertação de Mestrado em Administração. Recife. 2009. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp125054.pdf>. Acesso em 01/12/2016.

TOZONI - REIS, Marília Freitas de Campos. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2007.

VACHIENNO, Inácio. **O Assédio Moral no Serviço Público**. Inácio Vachienno. 2007. p. 8. Disponível em <http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/monografia_assedio_moral_inacio_vacchiano_1_.pdf>. Acesso em 20 set.2016.

VASCONCELOS. Yumara Lúcia. **Assédio moral nos ambientes corporativos**. Cad. EBAPE.BR, v. 13, nº 4, Artigo 9, Rio de Janeiro, Out./Dez. 2015 - p. 847-851. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v13n4/1679-3951-cebape-13-04-00821.pdf>. Acesso em 10/09/2016.

VENOSA, Sílvio de Salvo. **Direito Civil: Responsabilidade Civil**. Vol.4. 3ªed. São Paulo: Atlas S.A., 2003.

VERGARA, Sylvia Constant, **Gestão de Pessoas**. 6.ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Morgana Regina Maia. **Uma Análise do Papel do Gestor na Identificação e Gerenciamento do Assédio Moral nas Relações de Trabalho: Estudo de Caso em uma Concessionária de Veículos de Manaus**. Dissertação de Mestrado em Administração. Recife, 2009. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp138378.pdf>. Acesso em: 15/09/2016.

VIEIRA, Carlos Eduardo Carrusca. LIMA, Francisco de Paula Antunes. LIMA, Maria Elizabeth Antunes. **E se o assédio não fosse moral? Perspectivas de análise de conflitos interpessoais em situações de trabalho.** Rev. bras. Saúde ocup., São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbso/v37n126/a07v37n126.pdf>. Acesso em 03/09/2016.

VIEIRA, Carolina Belli. BOAS, Ana Alice Vilas Boas, ANDRADE, Rui Otavio Bernardes e OLIVEIRA, Elias Rodrigues de Oliveira. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. In **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, 2011. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf> >. Acesso em 14/11/2016.

YOKOYAMA, Neide. **Assédio moral: psicoterrorismo que destrói os ativos tangíveis e intangíveis da organização.** Dissertação de Mestrado em Administração. Maringá. 2005. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp000986.pdf>. Acesso em: 15/11/2016.

ZENUN, Augusto. **Dano Moral e sua reparação.** Rio de Janeiro: Forense, 1996.